



Vilka faktorer påverkar matchningsprocessen vid ägarskifte utanför familjen?

– En kvalitativ studie av lantbruksföretag i Skåne

*What factors influence the matching process in the transfer of ownership
outside the family?*

- A qualitative study of agricultural companies in Skåne, Sweden

Elinore Einarsson

Examensarbete • 15 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Lantmästare-Kandidatprogram

Alnarp 2020



Vilka faktorer påverkar matchningsprocessen vid ägarskifte utanför familjen

-En kvalitativ studie av lantbruksföretag i Skåne

Elinore Einarsson

Handledare: Knut Wålstedt, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Examinator: Jan Larsson, SLU, Universitetsadjunkt vid Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i Företagsekonomi, G2E – Lantmästare - kandidatprogram

Kurskod: EX0883

Program/utbildning: Lantmästare-Kandidatprogram

Kursansvarig inst.: Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Utgivningsort:

Alnarp

Utgivningsår:

2020

Omslagsbild:

SLU

Nyckelord:

Ägarskifte, generationsskifte, matchningsprocess, matchning av parter, lämna över lantbruksföretag utanför familjen, inträdesbarriär lantbruk, förvärva lantbruksföretag, ägarskifte småföretag, förvaltningsprocess

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Fulltexten kommer dock i samband med att dokumentet laddas upp arkiveras digitalt.

Om ni är fler än en person som skrivit arbetet så gäller krysset för alla författare, ni behöver alltså vara överens. Mer information om publicering och arkivering går att hitta här: <https://www.slu.se/site/bibliotek/publicera-och-analysera/registrera-och-publicera/avtal-for-publicering/>.

☒ JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

☐ NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.

SAMMANFATTNING

Svenskt lantbruk har traditionellt sett efterträtts i nedstigande släktled, men den agrara näringen går mot andra tider. En åldrande lantbrukarkår i samband med att den yngre generationen inte är lika intresserad av att verka på landsbygden medför att många lantbrukare inte vet vem som ska ta över och förvalta vidare lantbruksverksamheten. För att svenskt lantbruk ska leva vidare och blomstra i ytterligare en generation, är frågan kring matchning mellan parter utanför familjen viktig för att ett lyckat ägarskifte ska ske. Vilka faktorer underlättar samt försvårar matchningsprocessen mellan lantbrukare och ung intresserad person som vill driva ett lantbruksföretag, men inte har möjligheten att överta inom sin familj?

Matchningsprocessen vid ett ägarskifte utanför familjen av en lantbruksverksamhet kan till stor del liknas med matchning av parter till organisationer generellt, inte enbart knutet till den agrara näringen. Kring ämnet personmatchning finns det några huvudfaktorer som underlättar respektive försvårar processen.

Faktorerna har i detta arbete utvärderats och jämförts med resultat från kvalitativa intervjuer med olika personer som har genomfört ett ägarskifte utanför familjen. Jämförelsen gjordes för att testa om huvudfaktorerna från litteraturen stämmer med verkligheten, och analysera om de berörda parterna har upplevt andra faktorer under matchningsprocessen.

Det visade sig att respondenterna i intervjuerna har alla genomgått förhållandevis problemfria matchningsprocesser och har därför inte reflekterat mycket kring vad som försvårade processen. Samtliga var dock eniga om vad som underlättat matchningen och faktorerna var snarlika de som arbetet har utgått ifrån.

Kortfattat så har studien resulterat i att de huvudsakliga framgångsfaktorerna för ett ägarskifte utanför familjen är att övertagaren på något sätt har en tidigare koppling till företaget. Men även att parterna delar liknande uppfattningar och värderingar med varandra och att de är öppna genom hela processen. En faktor som försvårar i matchningsprocessen är de höga inträdesbarriärerna som lantbruksbranschen har.

Nyckelord: Ägarskifte, generationsskifte, matchningsprocess, matchning av parter, lämna över lantbruksföretag utanför familjen, inträdesbarriär lantbruk, förvärva lantbruksföretag, ägarskifte i småföretag, förvaltningsprocess

ABSTRACT

Swedish agriculture has traditionally been passed down from the older generation to the next generation in the family, but the agrarian industry is moving forward to other times. Farmers are getting older at the same time as the younger generation is not interested of living and working in the countryside and to take over the business. It means that many farmers do not know who will take over and manage the family business in the future. For the Swedish agriculture to live on for another generation, there is some very important questions of matching between one part outside the family is for a successful change of ownership. Which factors facilitate and complicates the matching process between farmers and young interested persons who want to run an agricultural business but do not have the opportunity to take over within their family?

The matching process in a change of ownership outside the family of an agricultural business can be compared to matching a partner to an organization in general, not only related to the agricultural industry. In the topic of personal matching, there are some main factors that facilitate and complicates the process.

The factors in this essay have been evaluated and compared with results of qualitative interviews with different people who have completed a change of ownership outside the family. The comparison was made to test whether the main factors from the literature match the reality, and to analyse whether the respondents have experienced any other factors of meaning during the matching process.

It turned out that the respondents in the interviews have all gone through relatively trouble-free matching processes and have therefore not reflected much on what made the process more difficult. However, everyone agreed on what facilitated the match and the factors were similar to those on which the work was based.

The study has resulted in the main success factors for a change of ownership outside the family is that the acquirer has in some way a previous connection with the company, and that the two parts who change ownership share similar perceptions and values with each other and that they are open to one other throughout the process. One factor that makes things very difficult in the matching process is the high entry barriers that the agricultural industry has with high cost and so on.

Keywords: Transfer of ownership, succession, matching process, matching of persons, transfer farms outside the family, entrance barrier agriculture, acquire agricultural companies, change of ownership in small business, management process

Förord

Lantmästare Kandidatprogram är en treårig utbildning som går vid Sveriges Lantbruksuniversitet, Campus Alnarp. Programmet berör ett heltäckande område av teori och praktik inom den gröna näringen. Alltifrån mark och växt fysiologi till marknadsföring, animalieproduktion och teknik, till ledarskap, företagsekonomi och strategisk företagsplanering i en lantbruksverksamhet. Utbildningen omfattar 180 högskolepoäng och ger möjlighet till två olika examina, företagsekonomi eller lantbruksvetenskap. Som avslutande del i utbildningen ska ett självständigt arbete genomföras inom det område studenten väljer. Arbetet består av en skriftlig rapport samt ett seminarium där rapporten presenteras. Arbetet skrivs på kandidatnivå och motsvarar 10 veckors heltidsstudier, dvs. 15 högskolepoäng.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

TABELLFÖRETÄCKNING	9
FIGURFÖRETÄCKNING	10
1. INLEDNING	11
1.1. BAKGRUND	11
1.2. PROBLEMBAKGRUND.....	12
1.3. SYFTE	12
1.4. FRÅGESTÄLLNING	12
1.5. AVGRÄNSNING	13
2. LITTERATURSTUDIE.....	14
2.1. BEGREPPSFÖRKLARING MATCHNING	14
2.2. BEGREPPSFÖRKLARING ÄGARSKIFTE	14
2.2.1. KÄNSLOR I ETT ÄGARSKIFTE	16
3. TEORETISK REFERENSRAM	17
3.1. FAKTORER SOM PÅVERKAR MATCHNINGSPROCESSEN	17
3.1.1. FAKTORER SOM UNDERLÄTTAR MATCHNINGSPROCESSEN ...	19
3.1.2. FAKTORER SOM FÖRSVÅRAR MATCHNINGSPROCESSEN	20
3.1.3. SAMMANFATTNING	22
4. METOD OCH MATERIAL	23
4.1. METOD.....	23
4.2. MATERIAL.....	26
5. RESULTAT.....	27
5.1. ÖVERTAGARE.....	28
5.2. ÖVERLÄMNARE	36
6. ANALYS	41
7. DISKUSSION OCH SLUTSATS	46
7.1. DISKUSSION	46
7.2. SLUTSATS	48
REFERENSER	50
TACK.....	54
BILAGOR	55

TABELLFÖRETÄCKNING

Tabell 1: Grundläggande fakta om övertagare	28
Tabell 2: Grundläggande fakta om överlämnare	36
Tabell 3: Utvärdering av respondenterna, faktorer som underlättar.....	44
Tabell 4: Utvärdering av respondenterna, faktorer som försvårar.....	44

FIGURFÖRETÄCKNING

Figur 1: Egen bearbetning, förvaltningsprocess av företag (Dahlström 2013)	15
Figur 2: Egen bearbetning, Various Conceptualizations of Person-Organization Fit (Kristof 1996).....	18
Figur 3: Egen bearbetning, faktorer som påverkar matchningsprocessen.....	19
Figur 4: Egen bearbetning, faktorer som påverkar matchningsprocessen, respondenternas svar.	42
Figur 5: Egen bearbetning, faktorer som påverkar matchningsprocessen.....	43

1. INLEDNING

1.1. BAKGRUND

Ägarskiftesfrågan inom det gröna näringslivet är högst aktuell att beröra, då medelåldern hos heltidslantbrukarna i Sverige är hög. En studie gjord år 2016 av Jordbruksverket fastställde att andelen heltidslantbrukare över 64 år var då 18 % och över 54 år var 51 % (Jordbruksverket 2017a). Parallellt med det stundande problemet av en åldrande yrkesgrupp, går det att se ett avtagande intresse hos lantbrukares barn att vara verksamma inom den gröna näringen. Istället för att vilja bo och verka på landsbygden och driva vidare familjegården har många valt en annan väg (Wahlberg 2018).

Det svenska lantbruket har genomgått en stor rationalisering de senaste 20 åren. Jordbruksenheterna har blivit färre, men större (Jordbruksverket 2017b; Näslund 2015). Ytterligare ett samband är att priserna på jordbruksmark har ökat kraftigt de senaste 25 åren, vilket går att se via Statens Jordbruksverk statistik för markpris i Sverige som har bokförts sedan år 1995 vid Sveriges EU-inträde. Under åren mellan 1995 och 2018 går det att se att den generella värdeökningen av jordbruksmark i Sverige har ökat hela 7 gånger (Jordbruksverket 2019). Den stora prisökningen orsakar ofta framförallt att större verksamheter behöver säljas i delar för att köpare ska ha ekonomisk möjlighet till att förvärva verksamheten (Näslund 2015). De två sambanden med dyrare åkermark och större gårdar utgör en svår inträdesbarriär för unga personer som vill verka på landsbygden inom den gröna näringen, men inte har föräldrar som driver en lantbruksverksamhet som de kan överta (Näslund 2015; Wilsson & Jidestål, Stenström 2014; Blomqvist & Stråkander 2019).

Studier kring generations/ägarskifte har gjorts flera gånger tidigare, framförallt berörs då ägarskifte inom familjen/slakten dvs. generationsskifte (Suess-Reyes & Fuetsch 2016; Löfvendahl 2008). Andra studier berör exempelvis vilka andra alternativ som finns där inte lantbrukaren har någon intresserad arvinge (Hilmerby & Sundin Lundberg 2012; Englund & Högborg 2018). Dessa berör till stor del det som nämns i tidigare stycken. Däremot berörs inte frågan avsevärt hur de två parterna till ett blivande ägarskifte ska hitta varandra och matcha. Den ägarskiftesintresserade lantbrukaren (överlämnaren) som inte har intresserad arvinge och den unga lantbruksintresserade personen (övertagaren) som inte har verksamma föräldrar att förvärva efter. Exempelvis så behandlar Hilmerby & Sundin, Lundberg (2012) övergripande om att den processen är viktig och bör få ta tid, men inte djupare än så.

Genomförande av generationsskifte kan vara komplext, eftersom förhållandet mellan företag och familjedynamik är mycket intim. Det finns många ömma punkter för alla inblandade vilket gör det hela väldigt känsligt. För att förstå hur familjeföretaget har drivit gården i generationer,

måste de inblandade i skiftet förstå familjen som skapade det och allt jobb som ligger bakom (Edgar et al. 1998). Detta är en värdering som för många lantbrukare väger tungt vid ett generations/ägarskifte. Inte minst kan det skapa stor stress hos lantbrukaren, att livsverket familjen har skapat nu kommer få ett slut om ingen inom familjen tar över och driver vidare arvet (Kimhi 1995; Svensson 2016).

1.2. PROBLEMBAKGRUND

Även om det är många lantbrukares önskan att efterträdaren är en familjemedlem, kommer så inte vara fallet för många lantbrukare framöver (Landshypotek Bank 2017). Att lantbrukare saknar intresserad arvinge som vill överta gården är inte enbart ett problem som drabbar svenska lantbrukare. Det är lika vanligt förekommande utomlands i både Europa och övriga världen (Duesberg et al. 2016; Wilkinson et al. u.å.; Hilmerby & Sundin Lundberg 2012). Nederländerna som är ett land med många företag inom den gröna näringen har stora problem med att hitta intresserade övertagare som vill driva vidare verksamheterna. Där har de utvecklat annorlunda hjälp för lantbrukare att hitta en övertagare. Via en internetjänst kan lantbrukare och unga personer som vill komma in i lantbruket matchas ihop för att hitta varandra. Likt en dejtingsida fast med mål att lösa ägarskifte och säkra framtidens lantbruk (Törner 2017). Frågan om hur lantbrukare och utomstående person ska hitta varandra och matcha har ställts flera gånger tidigare i både vetenskapliga avhandlingar och studentarbeten runt om i världen (Ingram & Kirwan 2011; Nagatani u.å.; Valliant et al. 2019; Ruhf et al. 2020; Carolan 2018). Däremot finns det inte mycket kvalitativ forskning och underlag om området i Sverige, vilket väckte idén om att beröra ämnet matchning av parter utanför familjen/släkten djupare.

1.3. SYFTE

Syftet för denna studie är att undersöka vilka faktorer som förhindrar respektive underlättar matchningsprocessen mellan lantbrukare och unga intresserade personer för att överlämna/överta en lantbruksverksamhet via ägarskifte utanför familjen/släkten.

1.4. FRÅGESTÄLLNING

- Vilka faktorer underlättar respektive försvårar matchningsprocessen mellan lantbrukare som vill avveckla och unga personer som är intresserade av att ta över drift och gårdar i ägarskiften utanför familjen?
- Hur skulle denna process kunna underlättas?

1.5. AVGRÄNSNING

Studien avser att intervjua och analysera heltidslantbruksföretag i Sverige som har genomfört ägarskifte eller är igång med ägarskiftesprocessen med en övertagare utanför familjen/släkten. Till studien finns det inga krav på hur ägarskiftet genomförs, om hela fastigheten/gården bytte ägare eller om det enbart är företaget/driften. Studien har inte heller några särskilda krav på överlämnarens önskemål vid ägarskiftet. Om den hade speciella krav på övertagaren och inte ville sälja på öppna marknaden eller andra faktorer som ledde till ägarskiftet.

Båda parterna, det vill säga övertagare och överlämnare kommer att intervjuas separat i studien för att uppnå hög validitet inom den kvalitativa undersökningen. Genom att ta del av deras erfarenhet av ägarskiftet ska arbetet uppnå syftet och målet.

2. LITTERATURSTUDIE

I detta kapitel har både vetenskapliga rapporter och artiklar om ägarskifte i lantbruksföretag och andra småföretag bearbetats för att bättre förstå ämnet och dess svårigheter generellt. Vad exakt matchning betyder kommer också att kort redogöras.

Fackordet lantbruksföretag innefattar i detta arbete alla registrerade företag eller enskilda firmor som är verksamma i den gröna näringen.

2.1. BEGREPPSFÖRKLARING MATCHNING

Studien behandlar matchning och matchningsprocessen mellan två eller fler parter vid ägarskifte utanför familjen/slakten. Själva begreppet *matchning av individer* betyder enligt Nationalencyklopedin (u.å.) att exempelvis två personer ska vara så lika varandra som möjligt ur flera aspekter för att matcha med varandra. Vidare hur matchning kommer att behandlas och tolkas i denna studie kommer nästa kapitel, teoretisk referensram.

2.2. BEGREPPSFÖRKLARING ÄGARSKIFTE

Ägarskifte är ett generellt begrepp som sker kontinuerligt i alla typer av företag och innebär kort att företaget byter ägare till en eller flera fysiska eller juridiska personer. Ägarskiftet kan ske till någon i familjen, anställd eller helt utomstående person. En annan term för ägarskifte inom familjen/slakten är generationsskifte. I ett generationsskifte skiftas företaget inom familjen/slakten, från äldre generation till yngre, exempelvis från föräldrar till barn eller mor/far föräldrar till barnbarn. Ägarskifte är ett mer generellt begrepp som även innefattar när verksamheten byter ägare utanför familjen/slakten. Det sker vanligen när ingen inom familjen/slakten är intresserade att överta verksamheten (Persson 2019).

Företagsägaren får då söka sig till andra personer som är intresserade att överta och driva företaget alternativt avveckla verksamheten och sälja fastigheten. Oavsett vilket val finns det mycket att tänka på för alla inblandade parter och det behöver ofta få ta tid. Förhoppningen efter ägarskiftet är att alla ska vara nöjda med resultatet och kunna leva med det som vänner och familj efteråt (Persson 2019).

Skillnaden mellan ägarskifte i lantbruksföretag och småföretag generellt är att lantbruksföretag ofta säljs som en helhet. Ägarskiftena i lantbruksföretagen innefattar ofta inte enbart själva verksamheten, utan i skiftet ingår ofta både verksamhet, fastigheter inklusive bostad och

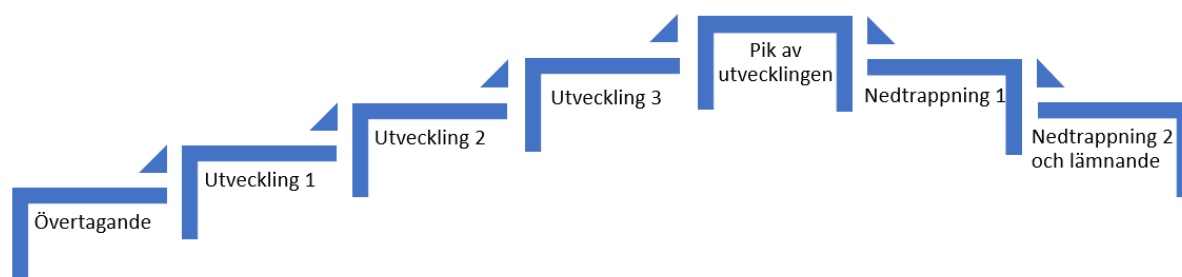
jordbruksmark. Detta är ovanligt för företag utanför lantbruksbranschen som istället ofta enbart innefattar verksamheten och dess inventarier (Dahlström 2013).

Varje ägarskifte är unikt och det går inte att generalisera till hur ett ägarskifte bör eller brukar se ut. Därför är det svårt att ge en konkret lösning att tillämpa för ett ägarskifte. Däremot finns det flera beprövade metoder som visar på att följs dessa så underlättar det processerna inom ägarskiftet. Framgångsfaktorer som det ofta talas om i samband med ägarskifte kan delas in i olika faser menar (Melin et al. 2007). Vidare menar de att det är viktigt att avsätta tid för varje fas, ofta behövs mer tid än vad många till en början antar. Fas 1 är *"väcka frågan och sätta igång förberedelserna"*, fas 2 *"skaffa kunskap om och reflektera kring olika lösningar"*, fas 3 *"välja ägarskifteslösning"* och fas 4 *"genomföra vald lösning – och hantera eftertiden"* (Melin et al. 2007).

Alla företag, oavsett bransch har en övergripande gemensam nämnare, någon gång i framtiden ska personen som driver företaget lämna det. Generellt brukar lantbrukare lämna sina företag sent i förvaltningsprocessen (Dahlström 2013). Jordbruksverket (2016a) gjorde en studie som indikerar på att vid genomförandet av undersökningen var 18 % av Sveriges lantbrukare över 64 år och 51 % var över 54 år. Enligt en rapport från Statistiska centralbyrån (2017) är det inte specifikt för småföretagare inom lantbruksbranschen att medelåldern är hög, utan det ser ungefär likadant ut i Sveriges övriga näringsliv bland egenföretagare i alla kategorier. Rapporten indikerar på att egenföretagare generellt arbetar längre än anställda personer gör vilket resulterar i en högre medelålder.

FÖRVALTNINGSPROCESS AV SMÅFÖRETAG

Förvaltningsprocessen för ett företag kan spänna över olika lång tid men brukar gå att dela in i flera etapper. Etapperna kan vara svåra att notera under tiden företaget är i kontinuerlig utveckling, men brukar vara tydliga att se i efterhand. Nedan i figur 1 visas en bild över hur förvaltningsprocessen ofta ser ut för ett företag under en och samma ägares karriär. Figuren är en egen illustration, idén är hämtad ur Dahlströms (2013) rapport.



Figur 1: Egen bearbetning, förvaltningsprocess av företag (Dahlström 2013)

TIDPUNKT FÖR ÄGARSKIFTE I FÖRVALTNINGSPROCESSEN

Tidpunkten för ägarskifte varierar beroende till stor del på vad för typ av företag det handlar om. Dahlström (2013) säger i sin rapport att det är lättare att ägarskifta ett företag i piken av utvecklingen. Vid piken brukar företaget vara i bra skick, både vad gäller lönsamhet och utseende. I detta skede går det bra att driva ett företag och många lantbrukare vill inte lämna över till någon annan. Företagaren väntar istället men åldern gör att gnistan för att driva företag i många fall svalnar och utveckling och innovation inom företaget försämras. Här påbörjas en omedveten nedtrappning av företaget som kan leda till minskad lönsamhet (Dahlström 2013).

En rapport som stödjer Dahlström (2013) påstående är lantbruksbarometern från år 2019 som visar att 46 % av lantbrukarna i åldern 31–40 år upplevde att deras företag hade ganska eller mycket god lönsamhet. 67 % av lantbrukarna i åldern 41–50 år upplevde sitt företag som god lönsamhet och endast 29 % av lantbrukarna i åldern 61–70 år upplevde sitt företag som god lönsamhet (LRF Konsult & Swedbank och Sparbankerna 2019). Enligt Dahlström (2013) borde ägarskiftesfrågan börja bearbetas tidigare, för att inte företaget omedvetet ska avta i utveckling. Ett företag som blomstrar kan vara lättare för en ny person att överta och samtidigt skapar det ofta fler intressenter vid eventuell annonsering om försäljning (Dahlström 2013).

2.2.1. KÄNSLOR I ETT ÄGARSKIFTE

Ägarskifte utanför familjen/släkten medför mycket känslor för alla inblandade. Framförallt kan det kännas tungt för den nuvarande ägaren, speciellt om fastigheten har tillhört släkten i många generationer. Barnen till den nuvarande lantbrukaren som valt ett annat spår kan känna att de sviker familjen. Känslorna är viktiga att prata om och bearbeta öppet med varandra innan ett ägarskifte börjar ta form och framförallt måste det få ta tid (Dahlström 2013; Edgar et al. 1998).

När lantbrukare konstaterar att hen inte har barn som är intresserade att förvärva gården och driva den vidare krävs det att de fattar ett eller flera beslut. Besluten handlar om vad hen istället ska göra med fastigheten och hur hen ska gå vidare. Alternativen är många och får olika utfall för verksamheten. Exempelvis avveckling av företaget och försäljning av fastigheten eller ägarskifte av hela verksamheten, i vissa fall sker en uppstyckning av de olika delarna. Om fastigheten ska annonseras till försäljning och säljas till högstbjudande, eller önskar lantbrukaren hellre att det är rätt person som tar över, än att priset är det högsta. Besluten är omfattande och många faktorer måste vägas mot varandra (Dahlström 2013).

Arbetet kommer inte att beröra alla olika alternativ som tas upp ovan utan fokusera på hur övertagare och överlämnare kan matcha med varandra. Det är svårt att definiera vad som betecknas som rätt person då det är väldigt individuellt för varje enskild företagsägare. Det många lantbrukare uttrycker i Dahlström (2013) rapport är vad de önskar se i en eventuell övertagare är bland annat kompetens och har förmågan att förvalta företaget vidare utan att skada det (Dahlström 2013).

3. TEORETISK REFERENS RAM

För att denna studie ska gå att genomföra krävs det en teoretisk referensram som berör beslut, behov, intressen och beteende. Kategorierna faller inom olika vetenskapsområden, men tillsammans ger de en överblick och förståelse för problembakgrunden som beskrivs i inledningen av arbetet.

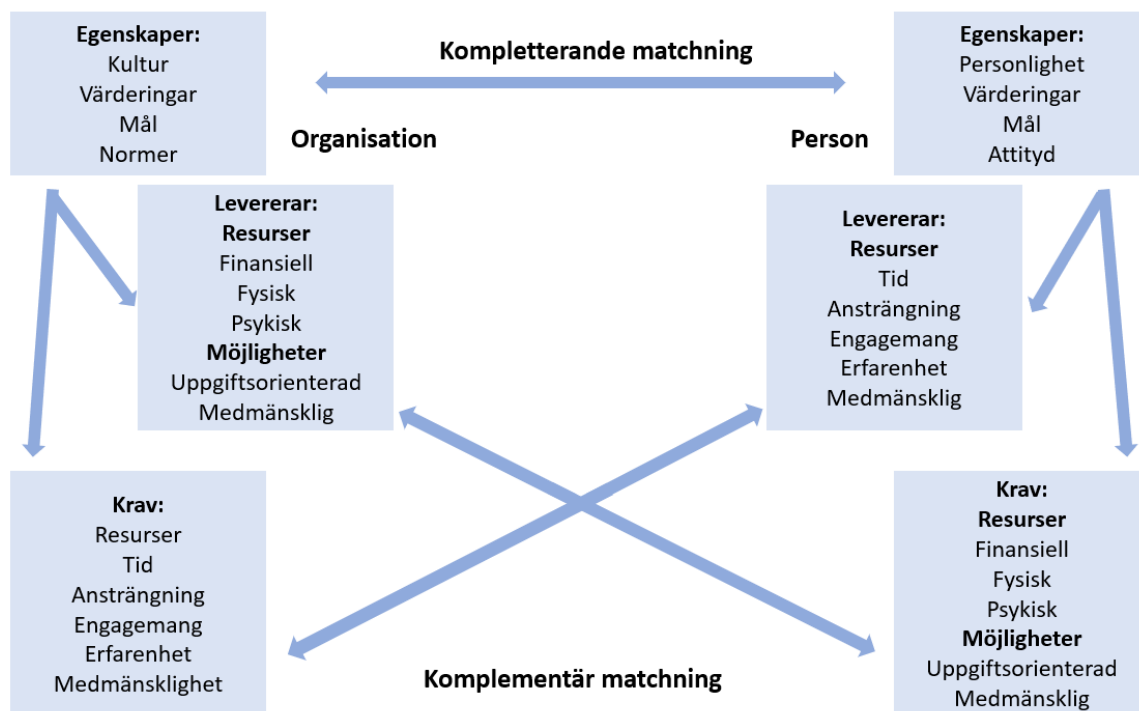
I detta kapitel presenteras en egen bearbetad modell för matchningsprocessen i ägarskifte. Modellen är framtagen från redan beprövade teorier om personmatchning till organisationer och en rapport som behandlar ägarskiften i småföretag. Modellen kommer att användas som ett antagande och prövas på ägarskiften i lantbruksföretag för att ge svar på syfte och frågeställning.

3.1. FAKTORER SOM PÅVERKAR MATCHNINGSPROCESSEN

Som tidigare nämnt går det inte att generalisera ägarskiften då alla individer är olika i denna process. Detsamma gäller matchningsprocessen innan ett ägarskifte kan ske. Det är väldigt individuellt och många faktorer som påverkar och berör processen på olika sätt. Däremot har studier, - svenska och internationella, noterat gemensamma faktorer som har analyserats i olika matchningsprocesser (Kristof 1996; Dahlström 2013). Dessa faktorer kommer studien att utgå ifrån för att uppnå syftet.

En modell för vilka faktorer som underlättar respektive försvårar matchning mellan överlämnare och övertagare finns inte. Däremot finns det olika andra varianter av ”*person – organization fit*” modeller som snarare har målet att matcha ihop en person till en organisation som anställd (Kristof 1996).

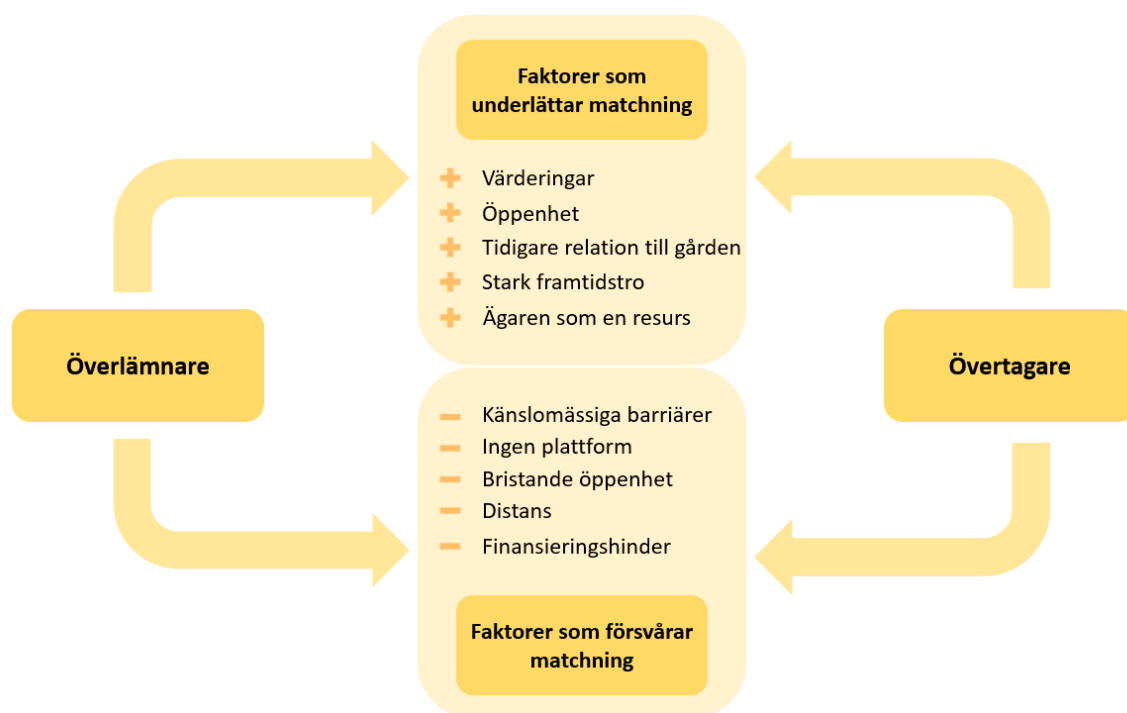
Kristof (1996) menar att det finns vissa huvudfaktorer som påverkar hur en person passar in i en organisation när den exempelvis söker ett jobb. Av flera personer med likvärdig utbildning passar de olika personerna in i själva organisationen olika bra. Företaget (söker) och personerna (har) olika egenskaper, krav och vad de levererar. När så många som möjligt av företagets ”faktorer” passar in med den sökandes ”faktorer” ökar chansen att de matchar med varandra, alltså ”*person – organization fit*”. Nedan i figur 2 går det att se en bild med exempel på vanliga faktorer för egenskaper, krav och leverans för ökad möjlighet till matchning mellan person och organisation. Bilden är direkt översatt från engelska och hämtad ur Kristofs (1996) avhandling om ämnet.



Figur 2: Egen bearbetning, Various Conceptualizations of Person-Organization Fit (Kristof 1996)

För att få en tydligare bild om hur ”person – organization fit” modellen kan anpassas till matchning mellan överlämnare och övertagare, - som även kan definieras som ”person – person fit” enligt modellen ovan, har ytterligare studier om ämnet analyserats för att hitta specifika samband till matchningsprocessen. Dahlström (2013) tar i sin rapport upp flertalet faktorer som underlättar respektive försvårar matchning mellan överlämnare och övertagare. Faktorerna som Dahlström (2013) nämner har i detta arbete parats ihop med faktorerna från Kristof (1996) modell. Resultatet blev modellen som går att se i figur 3 nedan ”faktorer som påverkar matchningsprocessen”.

Modellen berör fem huvudpunkter för faktorer som *underlättar* matchning och fem huvudpunkter som *försvårar* matchning. Huvudpunkterna är hämtade från Kristof och Dahlströms rapporter som de övergripande viktiga faktorerna som de antyder ha stor påverkan. Faktorerna kan i sin tur förgrenas ner till betydligt fler underrubriker för varje huvudfaktor. För att avgränsa studiens bredd kommer endast de totalt tio huvudfaktorerna att beröras. I modellen generaliseras alla lantbruksföretag och individuella variationer i företagen förbises.



Figur 3: Egen bearbetning, faktorer som påverkar matchningsprocessen

3.1.1. FAKTORER SOM UNDERLÄTTAR MATCHNINGSPROCESSEN

+ Värderingar

Värderingar innebär den grundläggande åsikt en människa har för exempelvis ett ämne eller beteende, det den står för och vad den tycker är viktigt. Under matchningsprocessen behöver båda parterna prata om vad som är viktigt för dem och vilka värderingar de har kring verksamheten. Om överlämnare och övertagare delar liknande värderingar kring verksamheten och i övrigt så betyder det att det finns färre avgörande punkter som de kan ha meningsskiljaktigheter på, vilket underlättar matchningen (Dahlström 2013; Kristof 1996).

+ Öppenhet

För att lyckas matcha med varandra krävs det att alla inblandade parter är öppna mot varandra. Både ägare och intresserad övertagare måste kunna prata och föra dialog med varandra. Det leder till minskad risk för missförstånd och det blir mycket lättare att komma fram till bra lösningar. Att vara öppna från start leder också till att processen blir mer effektiv då saker inte förblir osagda (Dahlström 2013; Kristof 1996).

+ Tidigare relation till gården

Har övertagaren någon form av relation till gården sedan innan underlättas matchningen då parterna förmodligen redan känner varandra. Ägarskiftesfrågan kan kännas mer naturlig för båda parterna då övertagaren är införstådd i företaget och ägaren känner till övertagarens

kompetens. En tidigare relation kan vara som anställd eller inom samma nätverk, -kund, leverantör eller konkurrent (Dahlström 2013).

+ Stark framtidstro

Både framtidstro på branschen generellt, men framförallt på företaget. Att det är och kan förbli ett livskraftigt företag. Både ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet för företaget nu och i framtiden ökar möjligheterna för att matcha. Samt att företaget har följt med i utvecklingen vad gäller byggnader och innovation (Dahlström 2013; Kristof 1996).

+ Ägaren som en resurs

Då det är en väldigt kapital och kunskapskrävande bransch kan det i många fall vara så att intresserade övertagare inte vågar eller kan ta sig in i branschen som övertagare av ett företag. Här går det att se den gamla ägaren som en resurs som går att nyttja under en längre tid framöver vid ett ägarskifte. Det finns många olika lösningar, men i litteraturen berörs bland annat konceptet ”sharemilking” som kan liknas med delägarskap i ett driftsbolag. Där kan den gamla ägaren vara kvar som huvudägare men inte som den primära personen som driver företaget. Med detta koncept går det att göra en successiv övergång under exempelvis en fem års period. Här möjliggörs det för övertagaren att komma in i företaget som brukare utan att ett stort kapital behövs direkt. Under denna period har båda parterna möjlighet att känna av så allt känns rätt (Dahlström 2013).

3.1.2. FAKTORER SOM FÖRSVÅRAR MATCHNINGSPROCESSEN

— Känsломässiga barriärer

Har berörts tidigare i arbetet, men är en viktig aspekt i ett ägarskifte. Många lantbruksföretag går att se som livsverk som ofta gått i arv i flera generationer. Om denna förvaltningsform ska få ett slut kan det bli psykisk påfrestande för lantbrukaren och då försvåras matchningen eftersom hen inte är öppen mot intressenter som vill ta över fastigheten. Ännu en aspekt kan vara att ägaren i en matchningsprocess inte visar tillit till övertagarens kompetens och mestadels tror att hela gården kommer gå i fördärv. De känsломässiga barriärerna kan snabbt försvåra situationen mycket och är svåra att göra något åt utan professionell hjälp (Dahlström 2013).

— Ingen plattform

Med plattform menas i detta sammanhang en form utav nätverk där personer som är intresserade att ta över och driva ett lantbruk kan annonsera om det. Likt ett mellanting av en dejtingsajt och LinkedIn där personen kan göra en annons och berätta lite om sig själv och vad den är intresserad att driva. Likaså kan ägarskiftesintresserade lantbrukare annonsera ut där att den söker lämplig övertagare. Det finns idag plattformar i form av mäklare inom lantbrukssektorn, bland annat av Skånegårdar, Arial, Ludvig & Co med mera. Men dessa

annonserar inte ut som en platsannons till en matchningsprocess, utan snarare används dessa medel till när lantbrukaren enbart vill sälja gården till högstbjudande (Dahlström 2013).

— Bristande öppenhet

Öppenhet tas upp i båda delarna. Det försvårar situationen mycket om parterna inte är öppna mot varandra. Det kan skapa mycket ineffektiv tid som går åt till att reda ut problem som inte uttalats tidigare men som borde ha tagits upp. Onödiga konflikter kan bli följden och i några fall avbryts matchningsprocessen (Dahlström 2013; Kristof 1996).

— Distans

Lantbrukare, - och andra småföretagarna som går i ägarskiftet tankar tenderar att inte söka sig längre bort än möjligtvis grannkommunen i jakten på övertagare. Många gånger glömmar ägarna bort eller vill inte inse att landet är större än så och att den perfekta efterträdaren kanske finns någon annanstans. Med hjälp av en plattform som nämns tidigare blir det enklare att matcha med personer längre bort (Dahlström 2013).

— Finansieringshinder

Unga personer som är intresserade att driva lantbruksföretag är medvetna om de väldigt höga inträdesbarriärerna. Jordbruksmark och djurstall är dyra att förvärva och det krävs därför en stor summa eget kapital för att få lån av exempelvis banken. Detta i sin tur kan försvåra matchningsprocessen då de är rädda att visa intresse för företag och att de inte tror på sig själva som kapabla personer att överta verksamheten. Finansieringshinder kan även vara på andra håll, från ägarens sida. Många ägare till lantbruksföretag har själva inte tagit ut fast månadslön som leder till fast pensionssparande. Det är vanligt att de tar ut mindre summor vid behov vilket leder till att de behöver sälja fastigheten till högstbjudande för att få ett bra liv som pensionär. Det kan även finnas påtryckningar från barnen som inte vill ta över lantbruket och förvalta det men de vill fortfarande ha sin del av arvet (Dahlström 2013).

3.1.3. SAMMANFATTNING

Utifrån litteraturstudien och fokusområdena beslut, behov, intressen och beteende tog matchningsbegreppet form och flera studier tyder på att det finns positiva och negativa uttryck som kan ses som generella kring matchning mellan personer (Dahlström 2013; Kristof 1996).

Uttrycken från Dahlström (2013) och Kristof (1996) tidigare analyser resulterade i att modellen "*faktorer som påverkar matchningsprocessen*" tagits fram. Modellen i sig kan tolkas som ett antagande, då författaren i förväg inte vet om den kommer stämma med lantbruksföretagen som denna studie avser att intervjua. Däremot har författaren en egen uppfattning om vilken betydelse de olika faktorerna kommer att ha för testföretagen.

Förväntningarna från modellen är att några av faktorerna kommer vara mer avgörande än andra. De tre mest avgörande tros vara *tidigare relation*, *värderingar* och *finansiering* och de tre minst avgörande tros vara *distans*, *ingen plattform* och *bristande öppenhet*. Förväntningen är även att fallgårdarna kommer ha svårare att sätta ord på vad som har förhindrat deras matchningsprocess än vad som har underlättat den.

Modellen är väldigt enkelt beskriven och många av faktorerna kan för många kännas som väldigt självklara och förnuftiga. Författarens förväntan är att även om många av faktorerna kan för läsaren kännas som självklara, så har inte de berörda personerna tidigare reflekterat över det.

4. METOD OCH MATERIAL

4.1. METOD

Målet med arbetet är att förstå vad som *underlättar* och *försvårar* matchningsprocessen mellan lantbrukare och intresserade unga personer som vill bli lantbrukare. För att besvara frågeställningen grundar sig studien på två huvuddelar, en teoretisk referensram om matchning och en intervjuundersökning med personer som har erfarenhet av en ägarskiftesprocess utanför familjen. Tillsammans kommer information som studien kommer fram till via dessa två huvuddelar att leda till ett resultat som ska besvara frågeställningen.

TEORETISK REFERENSRAM

För att genomföra detta arbete har vetenskapliga artiklar, rapporter och studentarbeten inom ämnet ägarskifte och matchning mellan personer inhämtats och lästs. Allt material har inte varit relevant för undersökningen och har då förkastats. Metoden för att inhämta fakta startade till en början enbart inom lantbrukssektorn. Men det konstaterades snabbt att det fanns lite relevant material inom ämnet som arbetet behandlar. Efter att ha börjat söka mer generellt både på svenska och engelska började ämnet bli lättare att förstå och litteraturstudien och den teoretiska referensramen blev enklare att sätta samman.

Någon konkret modell som direkt skulle gå att applicera till arbetet för att besvara frågeställningen var svår att hitta, därför nyttjades två lämpliga verktyg som båda berörde ämnet för att ta fram en egen modell som appliceras på ägarskiftesprocessen och testgårdarna.

INTERVJUFORMAT

Metoden för att utföra undersökningen i detta arbete är via intervjuer. Det finns olika metoder för att genomföra undersökningar, bland annat kvalitativ eller kvantitativ studie (Holme & Solvang 1997). Valet av format i denna undersökning blev en kvalitativ intervjustudie där överlämnare och övertagare med verksamheterna placerade i Skåne intervjuades.

KVALITATIV INTERVJU

Intervjuformen för en kvalitativ intervju ska vara så nära ett vardagligt samtal mellan personerna som möjligt. Intervjuarens mål är att ge trygghet och öppenhet hos personen som blir intervjuad för att minska påverkan av att styra personen i en viss riktning av dess svar. Den kvalitativa intervjuformen ska få fram djupa och utförliga svar hos respondenten. Intervjuaren letar efter avvikande svar eller beteende hos den för att få skillnader i resultatet då en kvalitativ

intervju ofta inte berör ett stort antal respondenter utan fokuserar på färre personer med hög kvalitet på svaren (Holme & Solvang 1997).

Motsatsen till kvalitativ studie är kvantitativ studie som baseras på en större, mer omfattande undersökning men som inte går in på djupet i svaren. Oftast sker de kvantitativa undersökningarna genom enkätundersökningar eller liknande som berör ett större antal tillfrågade men där de tillfrågade personerna ofta har förutbestämda svar att kryssa i alternativt kan svara med en kortare text (Holme & Solvang 1997).

Kvalitativa intervjuer ska inte vara uppstyrda på så sätt att intervjuaren styr den intervjuade mot ett önskat specifikt svar. Målet är att få respondenten att själv prata och argumentera för sig. Däremot är det viktigt för personen som utför intervjun att ha en ram med grundfrågor att förhålla sig till. Det är viktigt att inte förlora den röda tråden i intervjun så svaren från olika intervjuer inte passar till samma grundfrågor. Med fördel får respondenten ta del av grundfrågorna som intervjun kommer att handla om någon dag innan intervjun, för att ha god tid på sig att begrunda dem och ge mer utförliga och kvalitativa svar (Holme & Solvang 1997).

SEMISTRUKTURERAD INTERVJU

För att få intervjun att falla sig mer naturligt som ett vardagligt samtal är det bra för personen som intervjuar att släppa på tyglarna lite, och inte enbart hålla sig till ramfrågorna. Utan den kan flika in med följdfrågor för att visa intresse och engagemang, då ger det mer utrymme för respondenten att berätta mer frispråkigt och målande. Denna teknik kallas för semistrukturerad intervju och ger personen som intervjuar inte bara svar på frågorna i form av ord, utan också via kroppsspråk och inlevelse. Respondenten känner då även att den blir lyssnad på och att det den säger är intressant, vilket kan öka självförtroendet och viljan att berätta mer utförligt vilket gynnar intervjun (Patel & Davidson 2011; Holme & Solvang 1997).

URVAL

Till studien kontaktade författare gårdar som den själv, - eller vänner känner till, eller som har hörts talas om via universitetet och lantbrukstidningar. Kriterierna för gårdarna var att de skulle ha genomgått eller vara på gång att genomföra ägarskifte utanför familjen/slakten. Denna typ av urval gör att undersökningen blir icke-sannolikhetsurval (Holme & Solvang 1997). Då författaren själv har valt vilka gårdar som ska tillfrågas. Vid första kontakt fick de kort information om studiens innehåll och syfte. Då fick de frågan om de skulle vara intresserade av att delta på intervju och dela sin ägarskifteshistoria. Om de svarade ja fick de ett mejl med ytterligare kortfattad information samt de övergripande frågorna som intervjun skulle ta upp. Se bilaga 1 med informationsdokument.

VALIDITET OCH RELIABILITET

Validitet är en term som används som ett mått för att mäta om studien är relevant, således om den som utför studien använder sig av relevant information från intervjuerna till resultat och slutsats. Reliabilitet innebär att den som mäter informationen gör det på ett tillförlitligt sätt för att nå en trovärdig slutsats. Alla studiers mål är att nå så hög validitet och reliabilitet som möjligt för att öka resultatets trovärdighet. I en kvalitativ studie som detta arbete baseras på är det viktigt att informationen samlas in på ett noggrant och ärligt sätt för att ge resultatet så hög validitet och reliabilitet som möjligt (Holme & Solvang, 1997).

KRITIK MOT METOD

Det har varit svårt att hitta ett större urval av gårdar. Målet med studien var att intervjua sex gårdar med varierande drift i Skåne och Halland. Intervjuerna skulle genomföras med båda parterna, dvs. överlämnare och övertagare. Totalt tillfrågades sju gårdar, tre av dem tackade ja. Vid en av gårdarna som svarade ja hade tyvärr överlämnaren gått bort, därför blev det enbart intervju med övertagaren där.

Målet med studien var från början inte att vara geografiskt bunden till Skåne och Halland för att genomföra intervjuerna, då telefonintervjuer är fullt möjliga att genomföra. Däremot är Skåne författarens utgångspunkt och där den har flest kontakter till lantbruksföretag. Detta har lett till att fyra av sju tillfrågade fallgårdar är geografiskt placerade i Skåne. Personerna som gick med på att delta föredrog intervju vid deras köksbord/kontor före via telefon.

Nackdelen med att intervjuaren och den intervjuade sitter tillsammans ansikte mot ansikte är att det blir väldigt personligt och känsliga frågor blir svårare att ställa och få svar på (Holme & Solvang, 1997). Ytterligare kritik mot metoden är att få tillfrågade gårdar var intresserade av att delta vilket orsakar att resultatet blir mindre trovärdigt. Dessa faktorer gör tillsammans så att studiens validitet och reliabilitet blir lägre.

För att öka validiteten och reliabiliteten i studien har utförliga och noggranna analyser och jämförelser av resultatet från intervjuerna gjorts.

4.2. MATERIAL

Utöver den litteratur som nämns i tidigare kapitel är fallgårdarna en stor del av studiens material. Intervjuerna med fallgårdarnas överlämnare och övertagare har varit betydelsefulla för resultatet av studien. Gårdarna beskrivs nedan ytligt för att ge dig som läsare förståelse. Beskrivningen är inte så pass detaljerad att den ska avslöja personernas eller gårdarnas identitet.

FALLGÅRDAR

Lantbruksföretag: Eko Gris och Väst

Ekologisk växtodling 650 ha och 3 400 ekologiska slaktsvinsplatser. Gården har även en gårdsbutik med produkter från grisarna.

Lantbruksföretag: Konventionell Gris

Konventionell smågrisproduktion med ca 1 000 suggor. Bedriver ingen växtodling.

Lantbruksföretag: Eko Nöt

Ekologisk dikoproduktion med ca 70 dikor, 40 ha åkermark och beten tillhör gården samt ytterligare 110 ha åkermark och beten arrenderas. Behåller alla tjurkalvar samt köper in en del tjurar att föda upp till slakt.

INTERVJUUPPLÄGG

Innan intervjuerna inleddes fick deltagarna information om vad ett examensarbete är och varför studenter skriver det. För dem som inte riktigt visste vad Lantmästarprogrammet är fick de en kort introduktion om dess innehåll samt lite av författarens bakgrund. Alla deltagare fick frågan om intervjun tilläts att spelas in eftersom författaren då inte behöver anteckna under samtalet och på så sätt vara mer aktiv. Inspelade intervjuer som går att gå tillbaka och lyssna på vid sammanställningen av svaren ökar validiteten och reliabiliteten i undersökningen och det blir enklare att citera vad respondenterna. De fick även en förfrågan att de kunde få ta del av sammanställningen av sina svar för att godkänna att det överensstämde över vad de sagt och eventuellt tilläga om de i efterhand tycker att det saknas något. Se bilaga 2 för fullständiga intervjufrågor för överlämnare och övertagare.

5. RESULTAT

Detta kapitel kommer redogöra resultatet från fem genomförda intervjuer med totalt nio berörda personer vid tre fallgårdar.

Kapitlet beskriver utförligt och nyanserat respondentens svar, en del direkta citat förekommer från personerna, övrig text är en direkt sammanfattning och återberättelse av vad varje person har sagt under de förhållandevis långa intervjuerna. Respondenterna har själva fått ta del av resultattexten från deras intervju för att godkänna sammanställningen så den stämmer överens med vad de anser sig ha sagt.

De intervjuade personerna har i denna studie fått andra namn tilldelade för att vara anonyma. Det är enklare för dig som läsare att sätta dig in i sammanhanget och förstå om de har namn i texten.

NAMN OCH GÅRDSFÖRTYDLIGANDE

I företaget *Konventionell Gris* kallas övertagarna Camilla och Peter, överlämnarna kallas Ola och Per. För överlämnarna var inte gården en generationsgård innan de tog över den.

I företaget *Eko Gris och Växt* kallas övertagaren Jens, överlämnaren har tyvärr avlidit. För överlämnaren var gården en generationsgård innan han tog över den.

I företaget *Eko Nöt* kallas övertagaren Ludvig, överlämnarna kallas Karin och Lars. För överlämnarna var inte gården en generationsgård innan de tog över den. I texten nämns även Ludvigs flickvän Sofia, då hon var delaktig under hela intervjun, däremot så är hon inte inblandad i köpet av verksamheten men var med under hela processen och är väl införstådd i verksamheten.

Resultatredovisningen delas in i två delar, *övertagare* och *överlämnare* för att du som läsare enkelt ska kunna se likheter och skillnader i svaren från deltagarna i respektive kategori. Resultatredovisningen utgår från syfte och frågeställning, och modellen med faktorer som underlättar respektive försvårar matchning som presenteras i kapitel 3, teoretisk referensram för att se likheter och skillnader med modellen och verkligheten som resultatet skildrar. Respondenterna har inte i förväg fått ta del utav faktorerna som arbetet utgår från för att inte vara styrda i sina svar.

5.1. ÖVERTAGARE

Tabell 1: Grundläggande fakta om övertagare

	Konventionell Gris Camilla & Peter	Eko Gris och Växt Jens	Eko Nöt Ludvig & (Sofia)
Antal övertagare	2	1	1 (+1)
Ålder vid ägarskifte	29 och 36 år	27 år	21 år
Ålder vid studien	29 och 37 år	39 år	22 år

Varför ville du/ni driva eget företag?

Konventionell Gris

Peter svarar att han är uppvuxen på gård och det har präglat honom sedan han var liten att vilja äga och driva eget företag. Han har under 11 års tid jobbat som veterinär i grisbranschen och med åren har intresset vuxit sig större att vara delaktig i någon form av ägarstruktur av ett grisföretag.

Camilla är också uppvuxen på gård och den uppväxten har präglat henne till att alltid vilja klara sig själv i så stor mån som möjligt och inte alltid förlita sig på andra. En ledande position i ett företag har alltid lockat henne, då hennes stora drivkraft är att hitta rätt väg för ett företag. Hon beskriver det som ”spindeln i nätet, ha kontroll överallt” och fortsätter ”det är en häftig grej att få en grupp människor till att utföra någonting som du vill och att de själva tycker är kul”. Detta är grunden till att Camilla tycker att det ger henne mer att vara företagsägare och få göra det för sitt eget företags bästa än att vara anställd av någon annan och göra det som förman eller liknande åt sin chef.

Eko Gris och Växt

Jens farföräldrar var månskensbönder och han var med dem ofta på gården och tyckte det var kul att få hjälpa till. Redan i tidig ålder drömde han om att det hade varit kul och häftigt att vara egen lantbrukare när han blev stor. ”Den drömmen har alltid funnits i bakhuvudet, men jag har ju provat andra grejer under tidens gång”. Själv är han uppvuxen i en större stad och gick hela grundskolan där. Men när det väl var dags att välja gymnasium föll valet på lantbruk och han började på ett naturbruksgymnasium i närheten.

Eko Nöt

Ludvig är själv inte uppvuxen på gård men har alltid varit intresserad av lantbruk och alltid drömt om att bli lantbrukare när han blev stor. När det var dags för gymnasieval föll valet utan tvekan på naturbruksgymnasiet i närheten. När han fyllde 18 år och fortfarande hade ett år kvar i gymnasiet köpte han en mindre gård att rusta upp, på gården drev han en mindre lammproduktion. Han har alltid haft stort intresse för företagande och var nog med att

poängtera att lönsamheten är en viktig aspekt. Han säger ”jag tycker mycket om djur på alla sätt och vis, men sen är jag väldigt mycket för företagandet och hade jag sett att detta inte gick runt på deras bokslut, då hade jag aldrig gett mig in i det, då hade jag hellre jobbat för någon och varit anställd och sluppit ansvaret”.

Vilka hinder upplevde du i processen att hitta en gård att förvärva?

Konventionell Gris

Snabbt svar av Camilla är ”PENGAR”. Kontakter i branschen hade hon, men inget att komma till banken med. Nyutexaminerad från universitetet och med studieskuld kändes det hopplöst att köpa en grisgård med fungerande verksamhet.

Peter tänker efter lite mer och svarar att han länge hade gått och tänkt på någon form av ägarskap av ett grisföretag men att läget aldrig hade dykt upp. Däremot hade han inte sökt aktivt utan mer bara haft en idé om att de vore kul i framtiden. Så några direkta hinder har han inte upplevt.

De båda menar även på att branschen är liten i Sverige så möjligheterna till förvärv dyker inte upp ofta.

Eko Gris och Växt

Jens hade inte tidigare aktivt sökt efter en gård att ta över och driva, så några direkta hinder har han inte känt av. Han menar dock på att den finansiella biten utgör ett stort hinder för den som vill arrendera eller köpa en verksamhet.

Eko Nöt

Ludvig menar att han fortfarande är väldigt ung och att ”eko nöt” dök upp av en slump. Han hade egentligen inte letat efter en gård att köpa utan planerade istället att bygga upp den mindre gården han köpte under gymnasiet, men visste att det skulle bli svårt ekonomiskt att bygga upp en produktion som kunde hålla en heltidstjänst för honom. Ludvig upplevde det som svårt att hitta en gård som han hade möjlighet att förvärva och som ändå var i bra skick att börja driva där det första han behövde göra inte var att rusta upp allt.

Hur kom du i kontakt med den förra ägaren?

Konventionell Gris

Peter svarar ”Jag hade gått och haft den där tanken länge i huvudet, och plötsligt så var objektet tillsalu.” Han kände redan till båda säljarna, anläggningen och produktionen då han i några års tid hade varit besättningsveterinär där.

Peter visade sitt intresse för ägarna när det kom ut till salu. I samband med att han hade visat intresse gjorde även Camilla det. Hon var då anställd på företaget sedan några månader tillbaka som förman. Camilla sa till ägarna att hon ville vara en del av företagets framtid, men att hon

själv inte hade de ekonomiska förutsättningarna som krävdes. Hon frågade dem om det fanns andra intressenter som var intresserade att överta företaget och som eventuellt kunde låna ut pengar till henne och att de på så sätt skulle kunna bli partners.

På den vägen parade de gamla företagsägarna ihop Camilla och Peter.

De båda började bolla idéer med varandra om olika möjliga lösningar att överta *Konventionell Gris*.

Eko Gris och Växt

Under gymnasiet hade Jens haft sin praktik på gården och han och den gamla ägaren kom bra överens. Det lede till att han fick jobb på gården efter gymnasiet. Han jobbade där i lite mer än ett år, sedan ville han prova på olika jobb i andra branscher. Det har alltså inte alltid varit självklart att det var lantbruk Jens skulle syssla med även om det var hans dröm när han var liten.

Efter några år kontaktade ägaren på gården honom och frågade om han inte var intresserad av att arrendera åkermarken då ägaren var sjuk och hade bestämt sig för att sluta med lantbruket. Vid den tidpunkten drev Jens ett entreprenadföretag med en kompis och han kände då att han inte ville sluta med det. Han erbjöd sig för att hjälpa den gamla ägaren med lantbruket tillsvidare, men fick snabbt stor insyn i företagets produktion och ekonomi och under ett års tid fick han lära sig verksamheten. De båda insåg att det fanns god potential för honom att ta över *Eko Gris och Växt* som då var konventionell gris och växt.

Eko Nöt

Efter studenten började Ludvig jobba på en gård med maskinstation och det var via hans chef som han fick veta att det fanns ett par som vi kallar för Lars och Karin som eventuellt ville sälja sin ekologiska dikoproduktion om det var rätt person som dök upp. Ludvig kontaktade dem och kom dit och presenterade sig och han fick även prova på att jobba i besättningen med ägarna för att känna efter om det verkade intressant.

Vilka faktorer var viktiga för er för att ni skulle matcha som personer (överlämnare/övertagare)?

Konventionell Gris

Att båda parterna kunde ge och ta, både med hårda och mjuka värden som priset för fastigheten. Företagsägarna ville göra vinst på sitt företag samtidigt som de ville ge Camilla och Peter en bra start.

Peter förklarar ägarskiftet som en konstruktiv process och att det var den viktigaste faktorn för att allt skulle fungera.

Peter svarar att han ”tror nog att de förra ägarna tyckte att vi var det perfekta paret, de har sagt det någon gång, de trodde på oss”

Camilla ”jag hoppas att de tyckte att det var kul och att de såg att det fanns en chans att vi skulle lyckas driva detta vidare och att det kunde bli bra”.

Eko Gris och Väst

Eftersom Jens inte jobbade på företaget när ägaren kontaktade honom tror han att det berodde mycket på deras tidigare personkemi och att överlämnaren kände till hans goda arbetsmoral. Då gården aldrig annonserades ut så att andra fick möjligheten att arrendera den tror och hoppas Jens att den gamla ägaren såg kompetens och potential i honom för att lyckas förvalta företaget vidare.

”Eftersom den gamla ägaren fortfarande till en början ville behålla ägandet för verksamheten ville han gärna att arrendet gick till någon som han kände att han kunde lita på och kom bra överens med” säger Jens. Dessa värderingar gjorde att priset var mindre viktigt och det var snarare kul att han gav en ny person som tidigare inte var aktiv lantbrukare chansen att komma in i branschen menar Jens.

Eko Nöt

De tänkte väldigt lika gällande företaget och hade många lika värderingar kring produktionen vilket underlättade mycket. De kom snabbt överens och förstod varandra och kunde föra en bra dialog och bolla idéer om olika ägarskifteslösningar med varandra. Både Ludvig och Sofia tror att det är nyckeln till deras framgång samt att de var så unga, Ludvig säger ”potentialen att förvalta vidare gården under lång tid framöver till vårt livsverk”.

Ludvig tror att Lars och Karin ville att gården skulle komma till en person som etablerade sig som ny lantbrukare och inte till en redan befintlig lantbrukare i bygden som med ett förvärv som *Eko Nöt* enbart skulle få ännu större verksamhet.

”Jag ville igång tidigt, nu är jag inte den som är den, men nu fanns möjligheten och man kände sig dum om man inte tog den, man visste ju inte om chansen någonsin skulle komma igen. Jag kan själv tycka det var lite tidigt egentligen men tänkte att det kanske var min enda chans att komma över ett så pass bra företag som *Eko Nöt* faktiskt var” säger Ludvig om ägarskiftet av gården.

Vilka faktorer var viktiga för er som två övertagare för att ni skulle matcha med varandra?

Konventionell Gris

”Vi är väldigt olika som personer med olika förmågor och kompetenser. Utmaningen var att se fördelarna i det” säger Peter. Ibland kunde det vara utmaningar att förstå varandra då de är olika

som personer, men när det började falla på plats var det exempelvis viktigt för Peter att Camilla hade goda chefsegenskaper som han inte hade på samma vis men som är otroligt viktigt i ett företag.

Liknande värderingar kände de båda var viktigt att de delade. När det skulle ingå partnerskap berättade de båda vad som var viktigt för dem och vad de förväntade sig av den andra. Camilla säger ”Jag hade inte gått in med någon som jag inte känner hade haft huvud för det här, eller att den andra personens syfte hade varit att mjölka anläggningen på pengar för att själv kunna driva sitt eget företag. Exempelvis ha en suggbesättning för att med säkerhet fylla sin slaktgrisanläggning”. Hon ville ingå ett partnerskap med en person som hon kände att det var lika villkor för båda och att målet med besättningen var detsamma. Peter instämmer med Camilla och säger ”det som var viktigt för mig var att det är en person som jag känner att jag kan lita på till 100 %, att man aldrig ska behöva tro att den andra lurar en bakom ryggen”.

En annan viktig faktor för att matcha menar det båda att det självklart var varandras kompetens inom gris och att de båda hade en stark framtidstro på branschen och företaget. De båda kände till vilka problem som kunde uppstå i produktionen, men samtidigt hur bra den var. Företaget hade under många år visat på god lönsamhet vilket ökade tron på att även de skulle klara det.

Vad försvårade processen i att matcha med överlämnaren?

Konventionell Gris

De upplevde inte några konkreta hinder eftersom verksamheten inte var en generationsgård för de gamla ägarna. Företaget har tillskillnad från många andra företag inte tidigare varit ett familjeföretag utan de förra ägarna köpte verksamheten 15 år tidigare och har drivit det som ett ”vanligt” företag menar Camilla. Hon fortsätter med att det som normalt sett brukar vara en faktor som kan försvåra processen är när ”blod” är inblandat, som i släktskap med varandra men det har detta företag aldrig varit inblandat i.

Eko Gris och Växt

Med ägaren matchade han bra då de sedan tidigare hade en god relation, men några faktorer som försvårade processen något menar Jens var andras värderingar. Exempelvis grannar menar han gjorde det hela lite svårare. ”det var ju egentligen ett ganska ovanligt förfarande, välviljan hos många grannar här runtomkring var inte den bästa i början. De ansåg inte att det skulle komma in någon annan utan det var ju dem som skulle ha detta arrende för det var så man brukade göra”. Eftersom det var ägaren som kontaktade Jens så var det från ägarens sida inga svårigheter med att matcha utan det gick väldigt bra.

Eko Nöt

Processen gick väldigt lätt och han upplevde inget som hindrade dem att matcha som personer. De upplevde enbart mindre saker som skilde dem åt, Ludvig säger ”det skiljer sig lite i våra tankar kring driften av företaget, jag är väldigt nytänkande och Karin och Lars tänker på det gamla viset” men det har aldrig blivit några större meningsskiljaktigheter mellan dem.

Hur upplevde du att den gamla ägaren kände inför att inte ägarskifta till någon inom familjen? Kändes det jobbigt för den att inte gården skulle gå vidare till nästa generation.

Konventionell Gris

Inget som någon av dem någonsin har känt. De förra ägarna har barn, men inga som visat intresse. Varken Camilla eller Peter menar på att det var något överlämnarna kände var ledsamt att deras företag inte skulle vandra vidare till nästa generation.

Eko Gris och Växt

Barnen till ägaren var vid ägarskiftet unga, inte ens 15 år fyllda vilket gjorde det hela svårt att veta om någon i framtiden ville ta över.

Jens upplevde aldrig att ägaren tyckte att det var tråkigt att gården inte skulle förvaltas vidare till nästa generation utan han såg mycket positivt på att Jens skulle ta över. Däremot tror han att den gamla ägarens pappa aldrig hade accepterat att ägarskiftet som de genomförde hade fått lov att ske om han fortfarande levde. Gården var innan Jens tog över en generationsgård och det var den förföra ägarens önskan att den skulle fortsätta att drivas i släkten.

Eko Nöt

Varken Ludvig eller Sofia har någonsin upplevt att de gamla ägarna kändes motsträviga till att ägarskifta till någon utanför sin familj. Ludvig har bra relation till de gamla ägarnas barn och har aldrig känt något från dem att de hyser misstro över att han tog över gården istället för någon av dem.

Ludvig säger ”det har varit en fördel att Lars och Karin inte har ägt gården i mer än 20 år, hade någon av dem varit födda här hade det varit skillnad”. Han menar på att de gamla ägarna inte har haft de starka emotionella banden till gården som ofta uppstår om den funnits i ens släkt under flera generationer. Sofia säger ”det var väl mer så att de tyckte att är barnen inte intresserade så blir det inte heller bra för dem att driva verksamheten vidare”. Ludvig fortsätter ”det måste vara roligt att gå ut i stallet 7 dagar i veckan för att lyckas med ett företag, och är det inte det blir det svårt att driva det”.

Vad ville du som efterträdare att den gamla ägarens roll skulle vara under och efter ägarskiftesprocessen?

Konventionell Gris

Peter svarar att de gärna såg att de fanns kvar i företaget som bollplank och stöd. Det har de också gjort, båda överlämnarna jobbar fortfarande i företaget, dock mycket färre timmar. Den ene sköter fortfarande företagets bokföring och den andre rycker in om något med inomgårdsmekaniseringen inte fungerar som det ska då han har mycket kunskap om det.

De tycker det är väldigt skönt att ha båda personerna som stöd då de kan verksamheten väl och som nya tar det lång tid att lära känna allt. Däremot är de gamla ägarna mycket noga med att inte lägga sig i och påpeka beslut och hur de nya bedriver verksamheten påpekar både Camilla och Peter. Det var alla 4 parter mycket noga med från start att så skulle det vara för att det skulle fungera.

Eko Gris och Nöt

Tyvärr var överlämnaren vid tidpunkten för ägarskiftet mycket sjuk och han dog året efter så det fanns aldrig möjlighet för honom att vara stöd och bollplank för Jens som ny arrendator. Jens säger dock att ”jag hade gärna haft honom som rådgivare, det hade sparat mig mycket tid, pengar, kraft och tankar att ha honom med”.

Eko Nöt

Själva företagandet sköter Ludvig själv sedan den dagen han köpte gården. Däremot hjälper de till med djurskötseln vid behov och det var de överens om från början att de skulle. Lars och Karin bor enbart någon kilometer från gården så de finns nära tillhands om det krisar eller som bollplank och rådgivare. Idag hjälper de enbart till när Ludvig kontaktar dem och han känner att de inte lägger sig i förmycket. Det var bara precis i början som han upplevde att de hade lite svårt att släppa den dagliga djurskötseln. Mest för att de ville berätta hur de själva gjort och vilka misstag som de gjorde under åren för att inte han skulle behöva göra samma. Efter bara någon månad släppte det och idag ett år senare hjälper de enbart till när han ringer och ber om det.

Övrigt att tillägga om själva ägarskiftesprocessen som de tyckte var viktigt

Konventionell Gris

Camilla svarar att hon vill berömma överlämnarna, hon tycker att de har gjort väldigt mycket rätt i hela sin företagsprocess och att de har varit väldigt skickliga med att göra saker i rätt tid för företagets bästa.

Eko Gris och Väst

Jens menar på att vid ägarskifte utanför familjen/släkten är det viktigt att personen som tar över har haft god insyn i företaget sedan tidigare, exempelvis som anställd. Då förtroendet mellan parterna är mycket viktigt.

Eko Nöt

När jag frågar om de har något annat att tillägga om ägarskiftet svarar Sofia snabbt ”smidigt” och Ludvig fortsätter ”ja det har ju varit riktigt smidigt, det är nästan för bra för att vara sant. Det har inte varit ett enda hinder längs vägen från den dagen som vi var här och tittade tills vi flyttade in har det flutit på väldigt bra”.

De är mycket nöjda över ägarskiftet och att han fått möjligheten att ta över ett så pass välmående företag som *eko nöt* faktiskt var. De förra ägarna satsade mycket på bra avelsmaterial och hade en bra besättning som de sålde till Ludvig. De skötte företaget och marken som om de skulle driva det i många år framöver och sålde det i mycket bra skick vilket gör att Ludvig fått en bra start. Han ser ljust på framtiden och har satt långsiktiga mål för både produktionen och företaget.

5.2. ÖVERLÄMNARE

Tabell 2: Grundläggande fakta om överlämnare

	Konventionell Gris Ola & Per	Eko Gris och Väst*	Eko Nöt Karin & Lars
Antal överlämnare	2	1	2
Ålder när företaget startade	39 och 47 år	-	39 och 45 år
Ålder vid ägarskifte	54 och 62 år	-	57 och 63 år
Ålder vid studien	56 och 64 år	-	58 och 64 år

*Överlämnaren har tyvärr avlidit

Var företaget ett familjeföretag innan ni tog över?

Konventionell Gris

Nej de köpte det som ett konkursföretag och som tidigare inte legat i någon av deras släkt. Redan sedan innan var de partners med ett växtodlingsbolag och köpte tillsammans företaget Konventionell Gris.

Eko Nöt

Nej, de bodde i stad innan och jobbade i helt annan bransch. Men Lars kom från gård tidigare och hade lite anknytning till branschen. Dock var det Karin som ville göra annat och flytta ut på landet och ha kor. De började leta så smått och ville inte ha en gård som var nergången och som de behövde rusta upp mycket. Tillslut så hittade de denna gård och köpte den.

Vad hade företaget för produktionsinriktning när ni började driva det? Hur har den ändrats under er yrkesmässiga karriär innan ägarskiftet?

Konventionell Gris

Det var en konventionell suggbesättning med ca 1300 sugor. Produktionsinriktningen har inte ändrats, men de minskade antalet sugor till ca 950 då några av de äldre stallen var i dåligt skick så de stängdes.

Eko Nöt

Det var en konventionell gård med småskalig gris och dikoproduktion. Lars och Karin var inte intresserade av sugor utan ställde om till enbart dikor, samt till kravproduktion. De båda behöll sina jobb de hade innan de köpte gården. Med åren har de ökat produktionen successivt efterhand de har klarat av det och när de slutade hade de ca 55 dikor men som mest var de uppe kring 75 kor. När koantalet ökade slutade Karin att jobba borta och höll på med produktionen

hemma på heltid. Gården ägde ca 40 ha åkermark och beten, totalt brukade de ca 150 ha åkermark och beten inklusive arrende. De tjurar som föddes behöll de till slakt samt köpte in kalvar som de födde upp.

Vad fick er att genomföra ett ägarskifte av verksamheten utanför familjen/släkten?

Konventionell Gris

Både Ola och Per har barn, men inga av dem är intresserade av lantbruk och har aldrig visat intresse av att vilja ta över verksamheten. Eftersom företaget inte tidigare har varit ett familjeföretag och inga av familjerna har bott på gården fanns det inte mycket emotionella band till själva verksamheten för ägarna och övriga familjemedlemmar.

Eko Nöt

De har barn, men inga av dem har varit riktigt intresserade av att ta över gården. Det var på tal någon gång men det fulla intresset för djur och all den tid som måste läggas ner har aldrig riktigt funnits. Denna besättningsstorlek har inte möjlighet att ha anställda så det är eget arbete 7 dagar i veckan, 365 dagar om året. Därför beslöt familjen sig för att det var bättre att någon som verkligen brann för det drev gården vidare för att göra det så bra som möjligt.

De har inte haft samma starka emotionella band till gården som många har om den gått i släkten i flera generationer, men det betydde väldigt mycket för dem att personen som skulle förvalta den vidare verkligen var intresserad av produktionen. Därför hade de aldrig några krav på sina egna barn att de skulle driva den vidare om de inte hade det intresset.

Hur gick tankarna kring att hitta lämplig övertagare? Vad betydde lämplig övertagare för er och ert företag?

Konventionell Gris

När de kom till insikt att det var dags att inte längre äga och driva företaget la de ut verksamheten till försäljning. Med tanke på att grisbranschen är liten i Sverige och det är svårt att sälja en så pass stor verksamhet var de beredda på att det skulle bli svårt.

De såg gärna att de nya efterträdarna var unga människor med kompetens inom gris, en person som skulle kunna driva företaget vidare över tid och fortsätta utveckla det. ”Trots allt är det ju något som man har skapat” säger Per och fortsätter med att ”vi ville att Konventionell Gris skulle leva vidare”. För att hitta någon som skulle ha möjligt med det menar de båda att det var viktigt att personen såg företagets potential och trodde på svensk grisproduktion i framtiden.

De hade ett pris som de ville ha, för självklart ville de få ut så mycket som möjligt av verksamheten, även om de ville ge övertagaren en skälig start i företagandet menar de båda.

Eko Nöt

Kravet på övertagaren var att den var intresserad och ville ta över djuren och fortsätta med den produktionen. Karin beskriver djuren som ”de har varit som mina barn, de är speciella för mig”. De såg gärna att företaget skulle gå till någon yngre person med många år kvar i branschen för att kunna fortsätta utveckla företaget över tid.

Vilka hinder upplevde ni i processen innan ni hittade lämplig övertagare? Vilka faktorer var viktiga för er för att ni skulle matcha som personer?

Konventionell Gris

När företaget låg ute till försäljning dök det upp några få intressenter, men många generellt var inte seriösa och backade vid priset. Dels tror de att det berodde på okunskap av ekonomi. Oturligt nog gick grisbranschen och lantbruket som helhet i botten samma år som företaget lades ut till försäljning vilket skapade större oro med att sälja en så pass stor anläggning.

Vid försäljningen tog de hjälp av lantbruksfastighetsmäklare och företagets redovisningsföretag som la ut några krokar om att företaget konventionell gris var till salu till andra kunder.

Efter en tid visade Camilla och Peter sitt intresse av verksamheten och pusselbitarna började att falla på plats. Övertagarna var pålästa och väl införstådda i ekonomi, samtidigt som de både kände till företaget väl genom att den ene var anställd som förman och den andre som besättningsveterinär. Övertagarna var seriösa och tog tidigt extern hjälp för att ha möjlighet till att förvärva verksamheten vilket i slutändan har gynnat alla parter. Ytterligare en faktor som underlättade deras matchningsprocess var att de förstod varandra och vilka intressen de olika parterna hade i ägarskiftet. ”det blev ett gemensamt projekt tillslut mellan oss fyra” säger Per för att alla skulle komma nöjda ut ur processen.

Eko Nöt

De annonserade aldrig ut gården utan kom i kontakt med övertagaren via gemensamma kontakter. Lars och Karin blev intresserade eftersom de hört mycket gott om Ludvig. Han kom till gården och presenterade sig samt fick vara med och provjobba lite med korna. Allt kändes bra för de båda parterna och de beslöt sig för att få gården värderad. Mäklaren sa ett pris som Lars och Karin var nöjda med och kände att de inte behövde pressa det högre. Mäklaren däremot tyckte att de skulle lägga ut det på öppna marknaden för att få budgivning och ett högre pris. Lars och Karin kände båda att det var fel väg för dem att gå. De visste båda att det skulle leda till att någon redan etablerad lantbrukare skulle vinna budgivningen till ett pris få yngre ej etablerade lantbrukare har möjlighet att betala. De ville istället ge någon ung och driven person som Ludvig en chans att uppfylla sin dröm.

De kände att han var en otroligt driven kille med höga ambitioner och framtiden låg framför hans fötter. De förstod att han ha sinne för ekonomi och företagande vilket var positivt. Vid tillfället som Ludvig dök upp sökte de inte aktivt efter en övertagare, men eftersom allt kändes bra så satsade de.

Vad ville ni som ägare att er roll skulle bli under och efter ägarskiftesprocessen?

Konventionell Gris

Under själva processen ville de ha samma roll som innan i företaget. De båda var öppna mot hur det skulle kunna se ut efter överlämnandet, Ola säger ”det fick de nya köparna bestämma hur mycket hjälp de ville ha”. De var väldigt ödmjuka mot Camilla och Peter då de ansåg att de kunde mycket om grisproduktion och överlämnarna behövde inte hjälpa dem med det. Däremot kom de överens om att finnas kvar i företaget som stöd och rådgivare med det som de nya ägarna vill ha hjälp med. Exempelvis tekniska problem i stallarna eller bokföring.

Eko Nöt

Lars och Karin önskade att få vara fortsatt delaktiga och hjälpa till vid behov. Dels för att de fortfarande är relativt unga och inte nått pensionsålder och dels för att de tycker det är väldigt kul. Samtidigt som Ludvig är väldigt ung, han var endast 21 år när han tog över gården och de ville inte att han ska vara bunden till den 365 dagar om året utan att han och flickvännen fortfarande ska känna att de kan göra spontana saker ibland och ta semester. De kom överens om att de ställer upp och hjälper till vid behov och finns där som rådgivare och bollplank då de kan mycket om de problem som kan uppstå.

Hur lång tid såg ni framför er att ägarskiftet skulle ta?

Konventionell Gris

Totalt sett har det hela tagit ca 5 år, sedan de började planera för ett ägarskifte och den mentala processen började.

Per säger ” Jag tänkte på det häromdagen, det går precis som planerat. Jag kommer ihåg att jag sa nu måste vi lägga ut annons om försäljning för att det ska hinna bli färdigt tills jag blir pensionär, och det blir jag om ett halvår och då ska nog det sista vara klart med ägarskiftet”

Eko Nöt

Det var till stor del en ren tillfällighet att Ludvig kom till företaget när han gjorde, lite på vinst och förlust. Egentligen så skulle han och flickvännen bara veckan efter börja bygga nytt hus på en annan mindre gård som de hade. Samtidigt så gick inte Lars och Karin direkt i tankarna på att lämna gården just då utan de kunde tänka sig att diva den i några år till. Eftersom allt kändes så bra så tänkte de varför inte och hela processen gick på ca 1 år från det att de träffades första

gången tills ägarskiftet var klart. Lars och Karin trodde att det skulle ta uppemot 2 år och är förvånade hur smidigt hela processen gick.

Vad försvårade processen i att matcha med övertagaren?

Konventionell Gris

Det finns väldigt lite intresse för djurbranschen generellt menar de båda. När jordbruksmark annonseras ut är intresset uppemot 20 personer men för djurproduktion är det väldigt få som är intresserade. De tror att många unga personer inte ens vågar visa sitt intresse för att överta en djurproduktion pga. de stora finansiella hindarna som finns. Bankernas bemötande när de unga personerna som ville ta över verksamheten kom dit för att låna pengar var enligt dem väldigt kallt, trots att företaget gick väldigt bra och hade gjort i många år.

Eko Nöt

De kan inte säga några direkta saker som försvårade processen med att matcha med Ludvig. Utan tycker att de hela flöt på mycket bra och att det aldrig har känts tveksamt. Snarare har allt gått oförskämt bra och de har inte stött på några svårigheter.

6. ANALYS

Analysen i detta kapitel kommer att analysera resultatet från intervjuerna med respondenterna vid fallgårdarna och utgår från modellen *”faktorer som påverkar matchningsprocessen”*.

I undersökningen tycks det se ut som att lantbrukare som själva inte har en relation till gården från tidigare generationer, i större utsträckning tenderar att lämna över gården till övertagare utanför familjen. Det tyder på att de emotionella banden till verksamheten har betydelse för att våga ta beslutet. Samtliga överlämnare är eniga om att övertagaren måste ha intresse för verksamheten för att den ska ha god potential att utvecklas.

Gemensamt för alla överlämnare är att de värdesatte verksamheten högt och ville att den skulle få fortsätta att utvecklas i framtiden, gärna av en ung och driven person om möjligheten fanns. I stort sett den enda negativa faktorn som respondenterna anger som något som försvårade ägarskiftesprocessen och riskerade att hindra en lyckad matchning är den finansiella biten. De alla känner till de höga inträdesbarriärerna lantbruksbranschen har vilket överlämnarna uttryckligen sa var ett orosmoment för att få in en ung övertagare i verksamheten istället för en redan befintlig lantbrukare. Majoriteten såg gärna att en ung och driven person blev övertagaren och att denne hade stort intresse för branschen och ville etablera sig som lantbrukare. För överlämnarna var inte tanken främmande att om de hittade ”rätt” person istället så var det inte omöjligt att lösa ett ägarskifte på längre sikt för att göra inträdet ekonomiskt enklare för övertagaren.

Både överlämnare och övertagare ansåg att de övervägande faktorerna för en lyckad matchning var ”att allt kändes rätt”. Värderingarna för produktionen och att parterna var öppna om vad de ville och vilka krav de hade var viktiga för att magkänslan skulle säga att det var rätt. Stämde det så ansåg de att mycket föll sig väldigt naturligt under tiden.

Något som övertagarna vid två av tre gårdar har gemensamt och som överlämnarna verkar tycka var viktigt och underlättade matchningen är att de hade tidigare anknytning till företaget. Hos dessa fallgårdar har övertagaren en tidigare relation till företaget som anställd eller liknande. Vid den 3e fallgården har övertagaren ingen tidigare relation, dock goda referenser från sin tidigare arbetsgivare som stod överlämnarna nära och är grundbulten till att de kom i kontakt med varandra från första början. Vilket kan ses som en typ av indirekt relation till gården. Hos majoriteten av fallgårdarna har någon typ av tidigare relation till gården alltså lett till ägarskiftet, det tycks vara en tydlig framgångsfaktor att parterna känner till varandra sedan tidigare. Parterna menar på att en hel del av själva matchningen då redan har skett i tidigare stadie när de lärde känna varandra, innan ens ett ägarskifte var på tal.

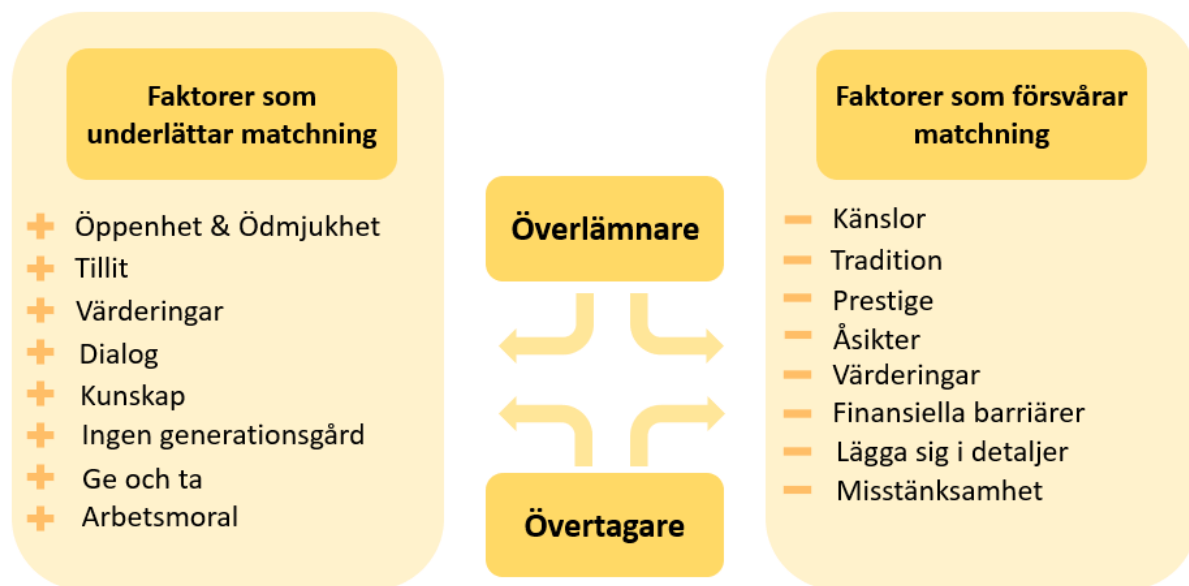
Efter att ha sammanställt intervjusvaren från överlämnare och övertagare är det ändå svårt att se tydliga skillnader från svaren direkt i texten. Respondenterna har både likheter och olikheter bland sina svar då deras fokus skiljer sig något på vad de tycker är viktigt. I slutändan är dock

likheterna övervägande. Gårdarna har lyckats genomföra ett ägarskifte och har därför inte analyserat faktorer som försvårade matchningen nämnvärt utöver den finansiella aspekten. För att göra resultatet tydligare går det att se två olika sammanställningar här nedan i modell och tabellformat.

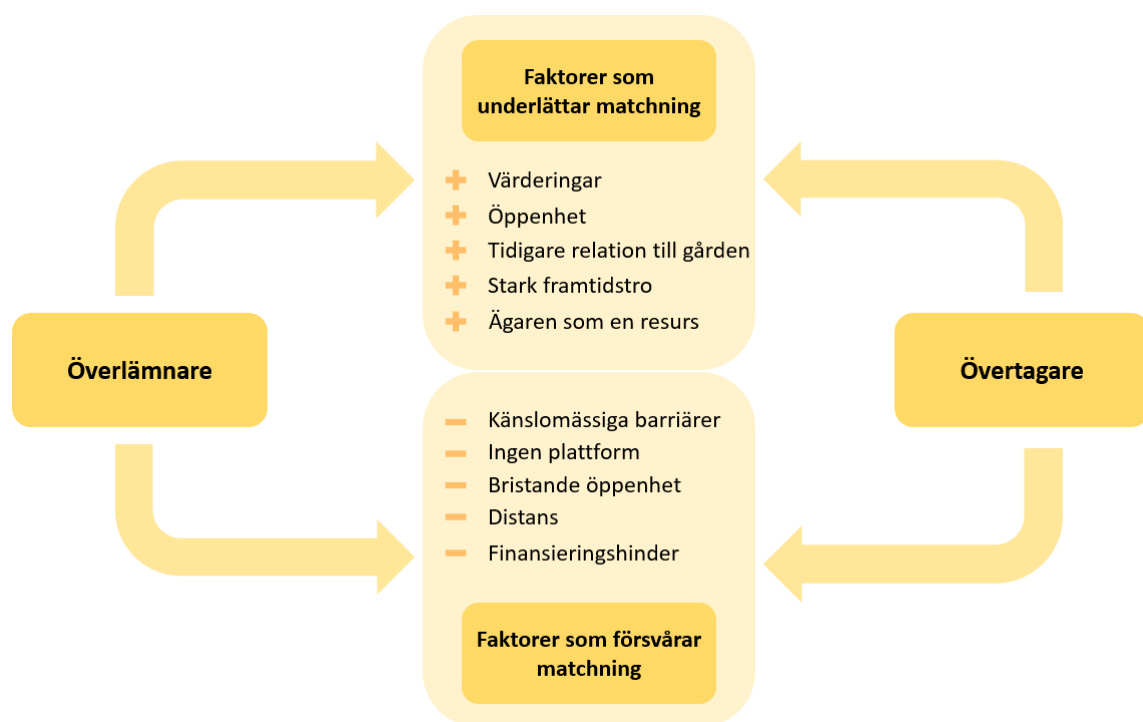
RESPONENTERNAS SVAR I MODELLEN

Respondenterna fick en tom variant av modellen ”faktorer som påverkar matchning” som berörs i kapitel 3, teoretisk referensram. De fick fylla i den på egen hand med faktorer som de tycker passar in, utan vetenskapen om vilka faktorer som den teoretiska referensramen har utgått från. Nedan finns en sammanställning av vad de angav. På den vänstra sidan förklarade de att det var mycket av deras egna upplevelser kring processen och ansåg att den för alla parter kändes som förhållandevis bra och smärtlös. Många av faktorerna på den högra sidan var dock inte sådana som de upplevt själv, utan punkter som de antog var vanliga och kunde försvåra matchningsprocessen.

För att enkelt kunna göra en jämförelse med faktorerna i ursprungsmodellen är den placerad som ny figur under respondenternas svar.



Figur 4: Egen bearbetning, faktorer som påverkar matchningsprocessen, respondenternas svar.



Figur 5: Egen bearbetning, faktorer som påverkar matchningsprocessen

GRADERING AV RESPONDENTERNA UTIFRÅN URSPRUNGSMODELL

För att se tydligare om det förväntade resultatet stämmer med verkligheten har intervjuerna även analyserats och respondenternas svar har värderat utifrån faktorerna i modellen ”*faktorer som påverkar matchningsprocessen*” från den teoretiska referensramen. Ursprungsfaktorerna graderas på en skala 1–5 för att det ska bli lättare att se om de stämmer och vilka svar/resultat som eventuellt sticker ut. Analysen presenteras här under i två tabeller som sammanställer författarens gradering av respondenternas svar.

Tabell 3: Utvärdering av respondenterna, faktorer som underlättar

Överlämnare	Faktorer som underlättar , gradering 1–5					Övertagare
	Värderingar	Öppenhet	Tidigare relationer	Stark framtidstro	Ägaren som en resurs	
Konventionell Gris	3	4	3	5	4	
	4	4	4	5	4	Konventionell Gris
Eko Gris o Växt	-	-	-	-	-	
	4	4	5	3	2	Eko Gris o Växt
Eko Nöt	5	5	2	4	5	
	4	5	2	5	4	Eko Nöt

Tabell 4: Utvärdering av respondenterna, faktorer som försvårar

Överlämnare	Faktorer som försvårar , gradering 1–5					Övertagare
	Känslomäss barriärer	Ingen plattform	Bristande öppenhet	Distans	Finansieringshinder	
Konventionell Gris	1	1	1	1	3	
	1	1	1	1	4	Konventionell Gris
Eko Gris o Växt	-	-	-	-	-	
	3	1	1	1	3	Eko Gris o Växt
Eko Nöt	2	1	1	1	2	
	1	1	1	1	2	Eko Nöt

SAMMANFATTNING

Det går inte med undersökningens resultat att fastställa några säkra slutsatser pga. att de tre deltagande gårdarna inte är fullt representativa för lantbruket i Sverige. Dock går det att göra vissa antaganden till slutsatsen med hjälp av resultatet. Anledningen till att gårdarna inte är representativa och kan ge ett fullgott resultat är huvudsakligen två anledningar. Första anledningen är att det var få deltagande gårdar, andra är att två av tre fallgårdar inte var en generationsgård tidigare för de gamla ägarna.

Utifrån tabellerna och respondenternas svar i modellen ovan analyserar författaren resultatet till att de "mjuka faktorerna" utgör stor vikt för ett framgångsrikt ägarskifte utanför familjen, brister någon av dessa så försvåras processen snabbt och det sker ofta i ett tidigt skede då det känns av från början att det inte blir rätt, det blir helt enkelt ingen "matchning". Faktorerna i modellen med respondenternas svar är raka motsatsen till varandra vilket leder till analysen.

Även tabellerna med författarens egen utvärdering av respondenterna utifrån teorimodellen tyder på samma analys.

7. DISKUSSION OCH SLUTSATS

7.1. DISKUSSION

Ägarskifte utanför familjen är ett känt begrepp i lantbrukssverige, men fortfarande relativt ovanligt. Som flera studier visar och som nämns i bakgrunden i detta arbete kommer färre och färre lantbruksverksamheter att generationsskiftas inom familjen i framtiden då intresset för branschen minskar hos lantbrukares barn. Med denna vetenskap ställde jag mig frågan om vilka faktorer som underlättar respektive försvårar för lantbrukare och unga intresserade personer som inte har en gård att ta över i familjen från att matcha med varandra och lösa ett ägarskifte på så sätt. Jag har tidigare under min utbildning på SLU träffat lantbrukare i 60 års ålder med lantbruksverksamheter i olika storlek som inte vet vad de ska göra med företaget den dagen de inte själva kan driva det. Därför ville jag utreda frågan närmare för att förstå hur de som faktiskt har genomfört ett ägarskifte utanför släkten lyckades.

Efter undersökningen går det tydligt att se att personerna orienterar sig i det positiva spåret istället för det negativa gällande vilka faktorer som underlättade respektive försvårade matchningsprocessen. Delvis tror jag att det beror på att alla tre fallgårdar har tagit sig igenom och genomfört ett ägarskifte och då fokuserar de inte i efterhand på vad som försvårade matchningen. Om de deltagande gårdarna hade varit fler och variationen på dem större, dvs. exempelvis att alla inte hade påbörjat ett ägarskifte eller påbörjat men avbrutit då personerna inte matchade med varandra så hade antagligen de försvårande faktorerna varit mer utförliga i undersökningen. Faktorerna som respondenterna tog upp i modellen som de fick fylla i var under ”försvårar” inte många som de själva upplevt kring ägarskiftet, men som de antog var vanligt förekommande för andra i situationen.

Generellt tycks respondenterna ha svårare att prata om ”mjuka värden” än ”hårda” då det ofta är dem som det talas om vid ägarskiftet. Även om intervjufrågorna går under ”mjuka värden” så ger de intrycket av att det är något obekvämt att prata om vilket försvårar studien. För många av respondenterna verkar det vara relativt ovant att prata om vad de upplevde och hur det kändes och hur det påverkar personen psykiskt i processen vid ägarskiftet vilket gör att de inte alltid förstod frågorna. En intressant iakttagelse är att jag tycks notera viss skillnad i förståelse för innebörden hos frågorna mellan respondenterna beroende på vilken utbildning de har. Detta tror jag däremot inte har att göra med själva utbildningsnivån hos personen, utan snarare att de högre utbildade är mer vana vid att prata om och beröra ämnen som psykologiska värden och många av de mjuka faktorerna som är målet med undersökningen. Vilket i sin tur leder till att de förstår innebörden av frågorna lättare och svarar på dem på ett djupare och mer ingående sätt då de tidigare har gjort det i sin utbildning.

Överlag ser det ut som att resultatet speglar den teoretiska referensramen som togs fram med hjälp av Dahlström (2013) och Kristof (1996) avhandlingar för att formulera en förväntan om hur matchningsprocessen kan se ut. Inga större skillnader går att konstatera. De faktorer som finns med i modellen som inte går att relatera till respondenternas svar är ”*distans*” och ”*ingen plattform*”. Resterande åtta faktorer nämns på ett eller annat sätt i respondenternas svar som att de spelar roll.

BRISTER I STUDIEN

Studien har under tiden uppvisat flera brister, den största är att antalet fallgårdar inte är tillräckligt många samt de tillfrågade gårdarna är utvalda av mig och jag känner delvis till dem sedan tidigare. Till studien svarade enbart tre av sju gårdar vilket ses som låg svarsfrekvens. De tre fallgårdarna i studien har alla genomfört ett ägarskifte utan större komplikationer, det gör att de inte direkt har reflekterat över vad som påverkat processen, positivt och negativt. För att komma fram till ett tydligare resultat med faktorer som försvårar respektive underlättar hade antalet fallgårdar behövt vara fler och mångfalden på ägarskiften större.

Till studien borde gårdarna ha varit olika långt igenom ägarskiftet samt några gårdar borde inte ha påbörjat det. För att få tydligare svar av faktorer som försvårade matchningen borde även studien undersöka de som faktiskt har misslyckats med matchningen och avbrutit processen. Samt så borde även studien avse att intervjua unga personer som är intresserade att överta en gård men inte har möjligheten till det inom familjen. Intervjuer med överlämnare och övertagare som har genomfört ett ägarskifte och som innan ägarskiftet inte kände till varandra borde även vara med i undersökningen. Detta för att få fram tydligare svar från en bredare grupp av respondenter.

Problemet är att gårdar som blir tillfrågade att ställa upp på intervju inte känner att de själva får något ut av att det, därför skulle det bli svårt att få ett större antal respondenter. En intervju med en fallgård som misslyckats med ägarskiftet vore intressant, men antagligen mycket svår att få då misslyckanden ofta är tabubelagt och inget personerna vill prata öppet om.

Något som samtliga respondenter nämner är den finansiella aspekten, att det är en mycket svår situation att lösa. Studien har inte haft för avsikt att analysera olika möjliga finansiella lösningar på problemet då tiden inte finns i denna storlek av arbete. Däremot är det en stor brist i undersökningen att inte väva in det mer i matchningsprocessen då det påverkar mycket som även går att se i respondenternas svar, speciellt från Konventionell Gris.

Ytterligare en bristande faktor som inte får förbises är att tidsmässigt för att genomföra studien hade det inte funnits mycket mer utrymme för att intervjua fler fallgårdar. Då det är en person som har utfört hela studien under en 10 veckorsperiod. För att ha möjlighet att intervjua ett större antal fallgårdar skulle det kanske behövas två personers arbetsinsats för att få ut så mycket som möjligt av materialet, samt även intervjuer via telefon istället då det tar betydligt mindre tid och energi.

FÖRSLAG TILL FORTSATT STUDIER INOM ÄMNET

En fortsatt kvalitativ studie inom ämnet skulle behövas där samtliga brister som tas upp i föregående avsnitt tas hänsyn till för att få fram ett tydligare och mer pålitligt resultat där även olika lösningar på ägarskifte noteras. Exempelvis de som utför ägarskiftet under en längre period, ca 5 år där överlämnare och övertagare ingår i ett delägarskap för att successivt komma in i företaget, dels för att göra den ekonomiska biten enklare och se så att matchningen mellan övertagare och företaget blir bra.

Även en studie som jämför de ägarskiftade företagens produktionsinriktning, om det finns likheter eller skillnader där. Min teori är att verksamheter med djurproduktion ägarskiftas i större utsträckning än rena växtodlingsgårdar gör.

Ytterligare forskning skulle även kunna vara vilken typ av hjälp och rådgivning övertagare och överlämnare saknar till matchningsprocessen.

7.2. SLUTSATS

Utifrån enbart denna studie går det inte att konstatera något tydligt resultat över vilka faktorer som underlättar respektive försvårar matchningsprocessen utöver de faktorer som presenteras i den teoretiska referensramen som ett antagande för matchningsprocessen. Däremot går det med sammanställningen av respondenternas svar i analysen att se tydliga framgångsfaktorer för matchningsprocessen som styrker modellen i den teoretiska referensramen. Resultat och analys kan styrka faktorerna som *underlättar* matchning bättre än de som *försvårar* eftersom respondenterna inte hade upplevt några konkreta faktorer som försvårade deras matchningsprocess utöver finansiering. Dock svarade respondenterna på vilka faktorer som de antog var vanligt förekommande och som kan försvåra matchningsprocessen. Dessa faktorer känns som mycket relevanta vilket ger en indikation om modellen stämmer och går att tillämpa i verkligheten.

I jämförelsen av modellen som presenteras i den teoretiska referensramen "*faktorer som påverkar matchningsprocessen*" och samma modell men med respondenternas svar "*faktorer som påverkar matchning, respondenternas svar*" går det tydligt att se dess likheter. Orden är inte alla likadana, men dess betydelse är snarlik. Det resulterar i att modellen "*faktorer som påverkar matchningsprocessen*" kan konstateras som pålitlig utifrån fallgårdarnas ägarskifte utanför familjen.

Det som är intressant är att se vilka faktorer som urskiljer sig från sammanhanget och upplevs starkare av respondenten. Min slutsats efter undersökningen är att de huvudsakliga faktorerna som *underlättar* matchningsprocessen för ett ägarskifte utanför familjen är, - *tidigare relation till företaget* både underlättar och förkortar processen, liknande *värderingar* och *öppenhet*. De faktorer som jag tror försvårar mest är, - *bristande öppenhet* och *olika värderingar*, men framförallt olika *finansiella hinder* och bristande förtroende hos banken.

Det som människan kallar för ”*sunt förnuft*” tror jag absolut är en mycket viktig och grundläggande princip att ta till sig i denna process. Det underlättar för alla inblandade och förhindrar många problem och meningsskiljaktigheter om alla inblandade tänker efter en extra gång och har lite sunt förnuft i både sina tankar och handlingar och vågar se saker ur ett ”helikopterperspektiv” för att vara mer objektiva.

REFERENSER

Blackwell, R.D., Miniard, P.W. & Engel, J.F. (2006). *The Consumer Decision Process Model*. Mason, Ohio: Thomson. Business and Economics

Blomqvist, F & Stråkander, Gustaf (2019). *Avgörande faktorer för att lyckas starta lantbruksföretag från grunden – hur inträdesbarriärer har hanterats vid inträde i lantbruksbranschen*. Sveriges lantbruksuniversitet. Agronomprogrammet – ekonomi

Carolan, M. (2018). *Lands changing hands: Experiences of succession and farm (knowledge) acquisition among first-generation, multigenerational, and aspiring farmers*. Land Use Policy. Vol 79, 179–189

Dahlström, K. (2013). *Ägarskiftet i mindre företag: En studie med fokus på Jämtlands och Västernorrlands län*. Östersund: SESPA, Mittuniversitetet. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:808412/FULLTEXT02.pdf> [2020-04-28]

Duesberg, S. Bogue, P & Renwick, A. (2016). *Retirement farming or sustainable growth – land transfer choices for farmers without a successor*. Land Use Policy. Vol 47, 526–535

Edgar Taylor, J. Norris, E, J & Howard, H, W. (1998). *Succession patterns of farmer and successor in Canadian farm families*. Rural Sociology. Vol 63

Englund, J & Högborg, T (2018). *Generationsskifte utanför släkten*. Sveriges lantbruksuniversitet. Sveriges lantbruksuniversitet. Lantmästare - kandidatprogrammet

Hilmerby, A & Sundin Lundberg, A. (2012). *Alternativ vid ägarskiftet i lantbruk – En studie av processen vid genomförandet*. Sveriges lantbruksuniversitet. Agronomprogrammet – ekonomi

Holme, I.M. & Solvang B.K. (1997). *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Ingram, J & Kirwan, J (2011). *Matching new entrants and retiring farmers through farm joint ventures: Insights from the Fresh Start Initiative in Cornwall, UK*. Land Use Policy. Vol 28, 917–927.

Jordbruksverket (2017a). *Heltidsjordbruket i Sverige 2016*. Statens Jordbruksverk. (Jordbruk, skogsbruk och fiske. Rapportserie JO 65 SM 1701). Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/Amnesomraden/Statistik,%20fakta/Foretag%20och%20foretagare/JO65/JO65SM1701/JO65SM1701.pdf> [2020-04-03]

Jordbruksverket. (2017b). *Basfakta om svenskt jordbruk*. Tillgänglig: https://www.jordbruksverket.se/omjordbruksverket/statistik/statistikomr/jordbruksstatistiska_mmanstallning/basfaktaomsvensktjordbruk.4.116e9b9d159b31e6cb936b4a.html [2020-04-09]

Jordbruksverket. (2019). *Priser på jordbruksmark 2018*. Statens Jordbruksverk. (Jordbruk, skogsbruk och fiske. Rapportserie JO 38 SM 1901). Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/Amnesomraden/Statistik,%20fakta/Priser%20och%20prisindex/JO38/JO38SM1901/JO38SM1901.pdf> [2020-04-09]

Landshypotek Bank. (2017). *Stark känsla för gården vid generationsskifte: Hälften av Sveriges lantbrukare vill att barnen tar över gården*. Tillgänglig: <https://www.landshypotek.se/om-landshypotek/Press/nyhetsarkiv/stark-kansla-for-garden-vid-generationsskifte-halften-av-sveriges-lantbrukare-vill-att-barnen-tar-over-garden/> [2020-04-09]

Kimhi, A. (1995). *Differential Human Capital Investments and the Choice of Successor in Family Farms*. American Journal of Agricultural Economics. Vol 77. 1-6.

LRF Konsult & Swedbank och Sparbankerna. (2019). *Lantbruksbarometern 2019*. Stockholm: LRF Konsult & Swedbank och Sparbankerna. Tillgänglig: <https://online.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PRODE30743892> [2020-04-29]

Kristof, AL. (1996). *Person-organization Fit an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. College of Business and Management University of Maryland

Ludvig & Co. (u.å.). *En helhetslösning för dig som ska sälja fastighet*. Tillgänglig: <https://ludvig.se/tjanster/fastighetsformidling/salja-fastighet/> [2020-04-09]

Löfvendahl, S. (2008). *Generationsskifte i lantbruksföretag – en arbetsgång och fallstudie*. Sveriges lantbruksuniversitet. Agronomprogrammet – ekonomi

Melin, L. Brundin, E. Haag, K. Hall, A. Nordqvist, M. Wigren, C. (2007). *Ägarskiften med förnuft och känsla – vägledning inför ägar- och ledarskiften i företag*. Nutek, Stockholm & Internationella Handelshögskolan Jönköping

Nagatani, T (u.å.). *Succession of Farmlands to Non-Family Successors: Options for the Young Generation of Farmers*. Kyoto University. Graduate School of Agriculture

Nationalencyklopedin. (u.å.). *Matchning*. Tillgänglig: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/matchning> [2020-05-25]

Näslund, C (2015). *Kapital till jordbruket - varifrån och till vem?*. Stockholm. Lantbrukarnas Riksförbund. (LRF Rapport, 2015). Tillgänglig: <https://www.lrf.se/globalassets/dokument/foretagande/kapitalforsorjning/kapital-till-jordbruket-slutversion-16-okt.pdf> [2020-04-10]

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Persson, M. (2019). *Ägarskifte i företaget-så här gör man!*. Sveriges Lantbruksuniversitet. Tillgänglig: <https://www.slu.se/ew-nyheter/2019/2/agarskifte-i-foretaget/> [2020-04-18]

Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*: Harvard Business Review. Tillgänglig: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy> [2020-04-19]

Statistiska centralbyrån (2017). *Företagare tjänar mindre och arbetar längre än anställda*. Tillgänglig: <https://www.scb.se/hitta-statistik/artiklar/2017/Foretagare-tjanar-mindre-och-arbetar-langre-an-anstallda/> [2020-04-22]

Suess-Reyes, J & Fuetsch, E. (2016). *The future of family farming: A literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies*. Journal of Rural Studies, vol 47, 117–140.

Svensson, A. (2016). *Många vill se sitt livsverk leva vidare*. Land Lantbruk. Tillgänglig: <https://www.landlantbruk.se/lantbruk/manga-vill-se-sitt-livsverk-leva-vidare/> [2020-04-05]

Törner, M. (2017). *Bönder matchas med arvingar på nätet*. Land Lantbruk. Tillgänglig: <https://www.landlantbruk.se/lantbruk/bonder-matchas-med-arvingar-pa-natet/> [2020-04-09]

Valliant, J., Ruhf, K., Dickinson, S., Zhang, Y., Golzarri-Arroyo, L., & Farmer, R. J. (2020). *Farm seeker needs versus farm owner offers: A comparison and analysis in the U.S. Midwest and Plains*. Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development. Vol 9 (2), 1-17.

Valliant, J. C., Ruhf, K. Z., Gibson, K. D., Brooks, J. R., & Farmer, J. R. (2019). *Fostering farm transfers from farm owners to unrelated, new farmers: A qualitative assessment of farm link services*. Land Use Policy. Vol 86, 438-447.

Wahlberg, C. (2018). *Om ingen vill ta över gården*. Jordbruksaktuellt. Tillgänglig: <https://www.ja.se/artikel/55988/om-ingen-vill-ta-over-garden.html> [2020-04-09]

Wilkinson, R. Barr, Neil & Karunatne, K (u.å.). *The kids don't want to take over the farm: what's happening to the demographics of Victoria's wool industry?*. Centre for Land Protection Research.

Wilsson, J & Jidestål Stenström, E (2014). *Inträdesbarriärer till lantbruksbranschen – En studie av upplevda hinder*. Sveriges lantbruksuniversitet. Agronomprogrammet – ekonomi

TACK

Jag vill rikta ett stort tack till min handledare Knut Wålstedt som kommit med många bra tankar och idéer och som har väglett mig under arbetets gång. Jag vill även tacka Ove Karlsson som kom med den första idén till detta arbete om matchning mellan parter vid ägarskifte utanför familjen. Ett stort tack riktas även till fallgårdarna som ställde upp på intervju och lät mig besöka dem, deras öppenhet gjorde hela detta arbete möjligt.

BILAGOR

Bilaga 1 Informationsdokument

Hej,

Tack för att ni vill medverka på intervju till mitt examensarbete om ägarskifte utanför familjen. Det betyder mycket för mig att personer som ni medverkar och berättar om era erfarenheter kring ämnet.

Detta examensarbete skrivs för Lantmästarprogrammet åk 3 och ska leda till kandidatexamen i företagsekonomi.

Som jag sagt vid tidigare kontakt kommer fokus att vara kring vilka faktorer som påverkar matchningsprocessen för många lantbrukare och unga intresserade i att lämna/förvärva en gård.

Nedan har jag sammanställt lite huvudfrågor. Jag tror att ni till stor del självmant kommer att beröra dessa när vi pratar om ägarskiftet. Men för att ni ska få större förståelse om vad intervjun kommer att handla om får ni här ett litet riktmärke om vad jag vill få ut för information till min studie.

Några av mina huvudfrågor till den förra ägaren kommer att vara:

- Vad fick dig att vilja ägarskifta verksamheten utanför familjen istället för att avveckla företaget och sälja på öppna marknaden?
- Vad betydde lämplig övertagare för dig och ditt företag?
- Vilka faktorer var viktiga för dig för att ni skulle matcha som personer?
- Vilka hinder upplevde du i processen innan du hittade lämplig övertagare?
- Vad ville du som ägare att din roll skulle bli under och efter ägarskiftesprocessen?

Några av mina huvudfrågor till den nya ägaren kommer att vara:

- Varför ville du driva eget företag?
- Vilka hinder upplevde du i processen att hitta en gård att förvärva?
- Hur kom du i kontakt med den förra ägaren?

- Vilka faktorer var viktiga för dig för att ni skulle matcha som personer?
- Vad försvårade processen i att matcha?
- Vad ville du som efterträdare att den gamla ägarens roll skulle vara under och efter ägarskiftesprocessen?

Viktigt att tilläga är att jag kommer göra både er och gården anonym i mitt arbete, så det är bara jag som vet vem som svaren tillhör.

Bilaga 2 Intervjufrågor

Intervjufrågor – Överlämnare

Allmänt

- Namn
- Hur gammal är du idag?
- Hur gammal var du när ägarskiftet ägde rum?
- Hur gammal var du när du började driva företaget?
- Var företaget ett familjeföretag innan du tog över?
- Vad hade företaget för produktionsinriktning när du tog över.
- Hur har den ändrats under din yrkesmässiga karriär innan ägarskiftet?

Ägarskiftesvärderingar

- Vad fick dig att vilja genomföra ett ägarskifte av verksamheten utanför familjen istället för att avveckla företaget och sälja på öppna marknaden?
 - Finns det egna barn? Om ja:
 - Var barnen inte intresserade att ta över företaget och driva det vidare?
 - Hur kände barnen inför att de inte förvaltade vidare företaget?
 - Hur pratade ni om ägarskifte/generationsskifte i familjen?

Hitta lämplig övertagare

- Hur gick tankarna kring att hitta lämplig övertagare?
- Vad betydde lämplig övertagare för dig och ditt företag?
- Vilka hinder upplevde du i processen innan du hittade lämplig övertagare?
- Sökte du hjälp av någon, exempelvis företag för att hitta efterträdare till företaget?
- Vilka faktorer var viktiga för dig för att ni skulle matcha som personer?
- Vad ville du som ägare att din roll skulle bli under och efter ägarskiftesprocessen?
- Hur lång tid såg ni framför er att ägarskiftet skulle ta?
 - Somliga ägarskiften tar upp till 10 år, andra kanske bara 1 år?
 - Hur lång tid tog det?
- Vad försvårade processen i att matcha med övertagaren?

Intervjufrågor – Övertagare

Allmänt

- Namn
- Hur gammal är du idag?
- Hur gammal var du när ägarskiftet ägde rum?
- Vad hade företaget för produktionsinriktning när du tog över?
 - Vad har företaget för produktionsinriktning idag?

Ägarskiftesvärderingar

- Varför ville du driva eget företag?
- Vilka hinder upplevde du i processen att hitta en gård att förvärva?
- Hur kom du i kontakt med den förra ägaren?
 - Tog du någon hjälp till sökandet av ägarskiftesintresserad lantbrukare?
- Vilka faktorer var viktiga för dig för att ni skulle matcha som personer (överlämnare/övertagare)?
- Vilka faktorer var viktiga för er som två övertagare för att ni skulle matcha som personer?
- Vad försvårade processen i att matcha med överlämnaren?
- Hur upplevde du att den gamla ägaren kände inför att inte ägarskifta till någon inom familjen?
 - Kändes det jobbigt för den att inte gården skulle gå vidare till nästa generation.
- Vad ville du som efterträdare att den gamla ägarens roll skulle vara under och efter ägarskiftesprocessen?
 - Ville du att den skulle vara en resurs även efter att ägarskiftet var genomfört?
Alltså jobba kvar i företaget som stöd och rådgivare?
 - Lämna ansvaret helt till dig?